

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017

Ivana Svobodová

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Provázanost personální práce se strategií organizace
(Střediska volného času v České republice)

Interconnectedness of the personnel work with the strategy of the organization
(The leisure time centres in Czech Republic)

Ivana Svobodová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2017

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Provázanost personální práce se strategií organizace (Střediska volného času v České republice) vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 5. dubna 2017

.....

podpis

Ráda bych touto cestou poděkovala paní PhDr. Michaelé Tureckiové, CSc. za její trpělivost a rady při vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat PhDr. Jaroslavu Jindrovi za poskytnutou materiálovou podporu.

.....

Podpis

ABSTRAKT

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup, který úzce souvisí se strategickým řízením organizace, tedy je v souladu se stanovenými záměry a směřováním organizace vedoucí k trvalému rozvoji a efektivitě celé organizace. Cílem diplomové práce je zjistit, jestli jsou střediska volného času v České republice řízena v oblasti lidských zdrojů strategicky. Teoretická část diplomové práce vymezuje pojmy týkající se personálních činností a strategického řízení organizace v kontextu specifík školské organizace typu SVČ. Výzkumná část zjišťuje provázanost výkonu personálních činností v organizaci se strategií organizace. Dále pak odhaluje prvky pro strategické řízení lidských zdrojů v organizacích typu SVČ a také možný soulad koncepcí řízení lidských zdrojů ve zkoumaných organizacích s vybranými modely řízení lidských zdrojů. Pro výzkum byla použita metoda kvantitativního výzkumu, kterou byl dotazník. Další výzkumnou metodou byl strukturovaný rozhovor, který sloužil k získání širšího spektra informací, které směřovaly do větší hloubky problematiky. Poslední využitou výzkumnou metodou byla analýza interních dokumentů. Na základě vyhodnocených výsledků lze konstatovat, že zkoumané organizace jsou v oblasti lidských zdrojů řízena strategicky, ale chybí zde větší míra koncepčnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, personální práce, strategické řízení lidských zdrojů, středisko volného času

ABSTRACT

Strategic human resource management is an approach that is closely related to the strategic organizational management, thus it is in accordance with the given objectives and goals of the organization leading to its permanent development and efficiency as a whole. The diploma work aims to find out whether the leisure time centres in the Czech Republic are in terms of human resources managed strategically. The theoretical part of the diploma work defines the terms concerning personnel activities and strategic organizational management in the context of specifications of an educational institution like a leisure time centre and/or similar one. The research deals with the interconnection between the personnel activity performance in an organization and an organizational strategy. Further on, it discloses aspects and features of the strategic human resource management in a leisure time centre and/or organizations of a similar type. It also focuses on possible agreement between the human resource management policies in the investigated organizations and the chosen human resource management models. The quantitative research method, i.e. a questionnaire, is used for the purpose of the research. Another research method applied is the structured interview, which serves to gain a larger scale of information leading into a greater depth of the issue. The last research method used is the analysis of internal documentation. Having evaluated the results it may be concluded that the organizations investigated are in terms of human resources managed strategically although they lack well-defined conceptions.

KEYWORDS

Strategy, personnel work, the strategic human resource management, leisure time centre

Úvod	7
1 Strategické řízení a řízení lidských zdrojů	9
1.1 Obecné pojetí strategického řízení.....	9
1.2 Řízení lidských zdrojů	13
2 Strategické řízení lidských zdrojů	18
2.1 Vybrané modely strategického řízení lidských zdrojů	20
2.2 Strategické řízení školské organizace	39
2.3 Strategické řízení lidských zdrojů u školské organizace	42
3 Praktická část.....	48
3.1 Kvantitativní výzkum	48
3.2 Cíl šetření	48
3.3 Výzkumné metody a časový plán šetření	49
3.4 Struktura respondentů	49
3.5 Dotazníkové šetření	50
3.6 Strukturovaný rozhovor	59
3.7 Analýza dokumentů	64
3.8 Výstupy z výzkumného šetření	69
3.9 Přínos pro management vzdělávacích organizací a management vzdělávání	74
Závěr	75
4 Seznam použitých informačních zdrojů	77
5 Seznam příloh	81
6 Seznam obrázků.....	82
7 Seznam tabulek.....	83
8 Seznam grafů	84

Úvod

Organizace, které směřují k zabezpečení trvalého rozvoje, efektivně využívají strategického řízení lidských zdrojů jako nástroje k uplatnění ve společnosti a také k odlišení od konkurence. Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů lze považovat za určitou filozofii řízení lidí, která vychází z různých teorií, týkajících se chování lidí a organizací. Řízení lidských zdrojů se především zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 43). Jednotlivé komponenty strategického řízení lidských zdrojů umožňují organizacím poznávat a naplňovat potřeby pracovníků a co možná nejefektivněji využívat všechny zdroje organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů vychází z obecného strategického managementu. Podstatou strategického přístupu je definování poslání organizace, stanovení vize a přesné vyspecifikování cílů. Sestavení personální strategie je jednou ze součástí celého strategického myšlení organizace.

Úspěšné dosažení cíle je podmíněno schopností organizace optimálně získávat, využívat a rozvíjet všechny potřebné zdroje, mezi které patří především zdroje lidské, protože právě kvalitní lidské zdroje umožňují dosahování strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 56). Strategické řízení, potažmo rozvoj lidských zdrojů, lze považovat za přístup k řešení dlouhodobých záležitostí zaměřených na lidi v organizaci, kteří tvoří součást strategického úsilí organizace, tedy v kontextu strategických plánů a záměrů organizace (Cimbálníková, 2013, s. 19).

Cílem diplomové práce je poskytnout ucelený pohled na strategické řízení v oblasti lidských zdrojů v organizacích typu SVČ a zjistit, jestli jsou tyto organizace v oblasti lidských zdrojů řízeny strategicky. Stanovili jsme tři výzkumné otázky. První výzkumná otázka zjišťuje, jaké jsou prvky pro strategické řízení lidských zdrojů v organizacích typu SVČ. Prostřednictvím odpovědí na druhou otázku hledáme prvky provázanosti výkonu personálních činností v organizaci se strategií organizace a poslední otázka směřuje ke zjištění korespondence stanovených koncepcí řízení lidských zdrojů u zkoumaných organizací s vybranými modely strategického řízení lidských zdrojů.

V teoretické části diplomové práce je v centru pozornosti vymezení pojmů, vztahujících

se ke strategickému řízení lidských zdrojů u vybraných modelů strategického řízení lidských zdrojů (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model, Model řízení podle kompetencí). Dále se pak jedná o vymezení oblasti získávání a výběru pracovníků, hodnocení a odměňování a také vzdělávání a osobnostního rozvoje pracovníků v kontextu strategického směřování organizace. Vymezené teoretické poznatky dáváme do kontextu specifík školského zařízení, organizace typu SVČ.

Diplomová práce poukazuje na důležitost strategického směřování v personální práci vedoucích pracovníků a současně se zaměřuje na otázku důležitosti kompetenční vybavenosti vedoucích pracovníků.

Součástí diplomové práce je provedený výzkum, a to formou dotazníkového šetření, strukturovaných rozhovorů a analýzou interních dokumentů.

1 Strategické řízení a řízení lidských zdrojů

1.1 Obecné pojetí strategického řízení

„Některé strategické kroky definují aspirace organizace a předesílají, kam společnost směřuje a jaká je její jedinečná identita (poslání, vize, hodnoty). Strategické volby dávají společností jedinečné zdroje konkurenční diferenciací“ (Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich, 2014, s. 37).

Strategické řízení je souhrnem rozhodnutí a postupů vedoucích pracovníků. Tento souhrn zajišťuje dlouhodobý výkon organizace. Strategické řízení je založeno na strategickém plánování. Strategický plán pomáhá k pochopení propojenosti jednotlivých útvarů organizace a zajišťuje následné propojení organizace s cíli a okolím (Šuleř, 1995, s. 43 - 44). Další důležitým bodem řízení, podle Jindry (2011), je schopnost strategického myšlení, která, jak uvádí, je předpokladem pro kvalitní manažerská rozhodnutí a pro postupy, které určují dlouhodobý výkon organizace. Bez strategického myšlení není možná implementace principů strategického plánování. Strategické myšlení lze také charakterizovat jako umění pracovat v kontextu dlouhodobého plánu a k tomu zvolit vhodnou strategii pro organizaci. Strategické řízení zahrnuje formulaci, implementaci a hodnocení strategického plánu. Stejně tak Fotr et al. (2012, s. 25) popisují strategické řízení jako soubor návodů, činností a rozhodnutí, vedoucích k zabezpečení výsledků práce rozšířený o personální dimenzi. Strategický management je skloubení znalostí a intuice pro tvorbu a udržení klíčových kompetencí organizace.

Ve strategickém řízení je pozornost věnována jak strategickým cílům, tak nezbytným zdrojům vedoucím k jejich dosahování. Strategie určuje smysluplné kroky k dosahování požadovaných výsledků v souvislosti s účelným využíváním zdrojů. Strategické řízení vytváří soulad mezi specifickými strategiemi organizace v kontextu vnějšího a vnitřního prostředí organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 59).

1.1.1 Poslání

Poslání je časově neomezená proklamace budoucího záměru organizace. Poslání obecně vymezuje smysl činnosti a také výjimečnost a jedinečnost organizace. Musí

respektovat jak historii organizace a strategické hodnoty, tak i vliv prostředí (Fotr et al., 2012, s. 34). Poslání nebo také mise organizace je popisem souborů klíčových činností a kvalit, zdůvodňujících existenci organizace a zároveň vedoucích k naplnění její vize. Ukazuje, jaká chce organizace být (Žufan, Hán, Klímová, 2013, s. 10). V poslání jsou obsažené především informace o významu a tradicích organizace, dále informace o přístupu k zákazníkovi. Z poslání vychází vize, která vymezuje podporu rozvoje organizace, společenskou odpovědnost organizace v souvislosti s postojem zaměstnanců a způsob budování vztahů (Šmída, 2003, s. 54; in Bartoňková, 2010, s. 33). Poslání vymezuje stručnou a výstižnou formou vyjádřený základní smysl existence organizace. Mělo by odpovědět na otázky, jaký společenský problém chce organizace řešit a jakými prostředky bude postupovat (Jindra, 2011). Při definování poslání je důležité, aby jeho vyjádření nebylo příliš složité, protože má za úkol oslovit co nejširší cílové skupiny a měl by mu v zásadě rozumět každý člen cílové skupiny (Plamínek, Fišer, 2005, s. 79).

1.1.2 Vize

Vize je přitažlivý obraz budoucího stavu organizace, který je založen na využití reálných možností a vyjadřuje metu, kam až se organizace může rozvinout. Vize je komplexní cílová představa a musí obsahovat přitažlivou podněcující výzvu (Jindra, 2011). Každá organizace má svou vizi, za kterou ve své práci jde. „*Je to „hvězda“ udávající směr činnosti*“ (Žufan, Hán, Klímová, 2013, s. 10). Vize upřesňuje a přesně strukturuje představu o směřování organizace v konkrétním časovém horizontu. Obsahem vize jsou komponenty, které umožňují strategické plánování. Vize je svým obsahem specifická v každé organizaci (Fotr et al., 2012, s. 34). Každá účinná vize nese charakteristické znaky. Těmito atributy jsou obraznost, adresnost, uskutečnitelnost, flexibilita a srozumitelnost. Hlavním cílem vize je vyjasnění obecného směru v souladu s motivací lidí, u kterých chceme vykročení žádoucím směrem (Bartoňková, 2010, s. 33). Plamínek s Fišerem (2005, s. 78) dodávají, že vize odráží pocity lídrů a měla by být úzce svázána s organizací a lidmi uvnitř a kolem ní. „*Jakmile vize dostane konkrétní obrysy, stává se měřitelným záměrem. To se stane tehdy, když tvorba vize dospěje k odpovědi na otázku, jaké konkrétní hodnoty by měly zvolené parametry dosáhnout.*“

Je důležité stanovení přesvědčivých vizí, které jasně formulují, jak by měl v budoucnu vypadat koncový stav. Je důležité, aby vize byly sdíleny nejen subjekty v rámci organizace, ale i dalšími zainteresovanými stranami. Vize umožňují nastavování fází pro vše, co následuje. Vize komunikují směrem k organizaci a měly by být snadno srozumitelné a stručné (Schultz, 2016).¹

1.1.3 Strategie

„Strategii můžeme krátce definovat jako metodu konkurence nebo jako prostředek dosažení žádoucího výsledku. Zahrnuje v sobě určení účelu, poslání organizace, její základní dlouhodobé cíle, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytčených cílů“ (Šuleř, 1995, s. 43).

Strategie je jádrem strategického řízení. V širším pojetí ji lze chápat jako koncept, vymezující schopnost organizace dosahovat cíle pomocí zvolené cesty. Strategii lze chápat jako vodítko pro rozhodování (Fotr et al., 2012, s. 26). Jasná a cílově zaměřená strategie vychází z vize a poslání organizace, které srozumitelně a ve shodě s hodnotami a cíli kultury organizace stanovují budoucí cílový stav a určují hlavní účel existence a fungování organizace ve vztahu ke klíčovým partnerům (Tureckiová, 2009, s. 46). Strategie je nástroj, připravující organizaci na všechny budoucí situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Organizace, na základě své strategie, provádí všechny operace tak, aby přinášely krátkodobý efekt a současně vytvářely předpoklady dlouhodobého rozvoje organizace. Celková strategie organizace se obvykle dělí na několik dílčích strategií, mimo jiné i na strategii řízení lidských zdrojů (Kocianová, Heřmanová, 2007).

Strategie ovlivňuje dlouhodobý směr organizace. Navádí organizaci k dosažení nějaké výhody. Vymezení strategie může vést k mobilizaci zdrojů včetně lidských. Je také

¹ It is important to establish a compelling vision that clearly articulates what the future end state should look like. This compelling vision statement will be shared with not only within the organization, but often with other stakeholders as well and sets the stage for everything that follows. The vision communicates the direction of the organization and should be easily understood and concise.

prostředkem pro reflexi prostředí a podkladem pro změny (Charvát, 2006, s. 17; in Bartoňková, 2010, s. 13). Podle Duchoně a Šafránkové (2008, s. 67) je strategie dlouhodobá a daleko směřující, proniká do důležitých oblastí organizace, které současně kontroluje. Je podstatnou determinantou úspěchu. Je to plánovaný systém kroků, které jsou viditelné, logické a opakovatelné. Jedná se o správné a jasné nasměrování a vymezení nutných aktivit. Plamínek a Fišer (2005, s. 80) dodávají k významu strategie, že pouze od stanovené základní strategie lze odvíjet definice většiny procesů v organizaci a prognózovat úspěšnost organizace.

1.1.4 Strategický plán

Strategické plánování je založeno na poznání, hodnocení a uplatňování poznatků o vývojových tendencích řízení. Je jednou z nejvýznamnějších aktivit vedoucích organizace. Jeho cílem je zajistit zpracování takové strategie, která zvyšuje pravděpodobnost úspěchu organizace (Fotr et al., 2012, s. 84).

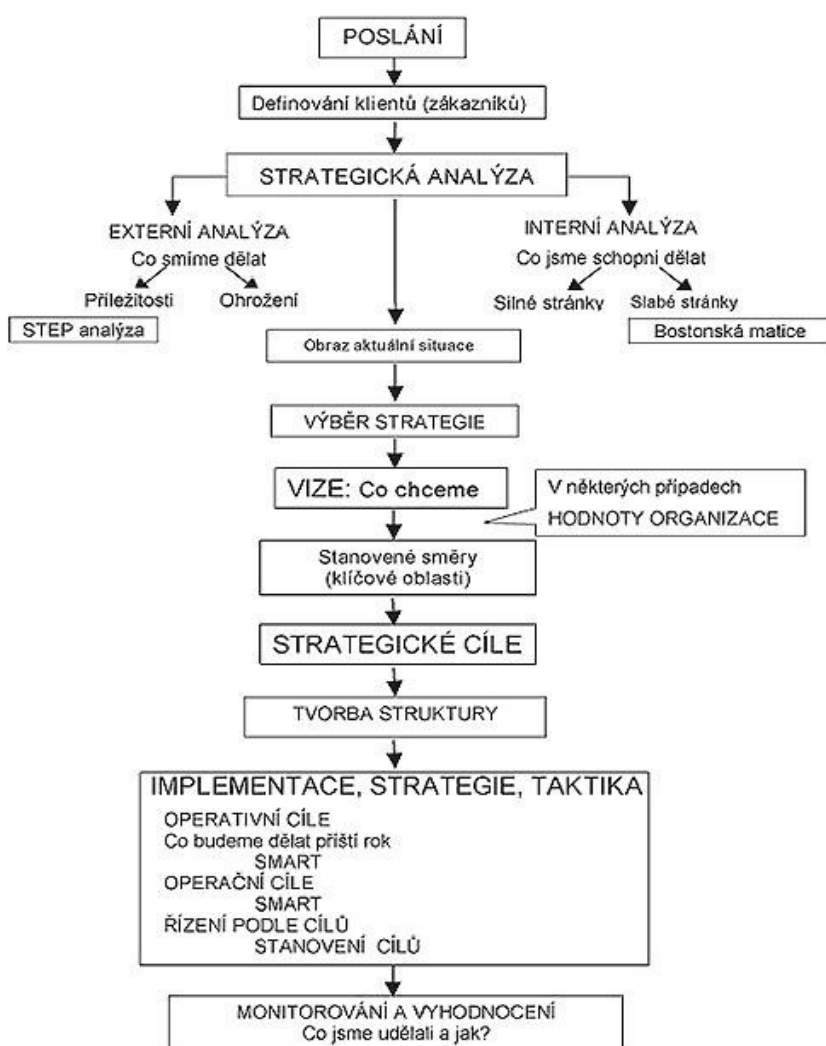
Existuje mnoho variant a přístupů pro strategické plánování, ale všechny by měly začínat u požadovaného vytyčeného cíle. Strategické plánování se stalo velmi důležitým aspektem celkového strategického řízení. Organizace musí plánovat své strategie, musí zajistit potřebné zdroje a plánovat podporu strategií. Vzhledem k současnému prostředí rychlých změn a nových technologií je třeba sledovat své strategie a podstupovat změny (Schultz, 2016).²

Podle Jindry (2011) je daný postup prioritní pro tvorbu strategického plánu. Proces vychází od vydefinovaného poslání, postupuje přes strategické analýzy, výběr strategie a stanovení vize k stanovení strategických cílů a k vytvoření strategického plánu. Součástí celého procesu musí být implementace, monitorování a vyhodnocení. Model celého

² There are many variations and approaches to the strategic planning process, but they all should start with the desired end state. Strategic planning became very important aspect of overall corporate strategic management. Companies must plan their strategies and ensure alignment of resources and plans in order to support the strategies, Given the current environment of rapid change and new technology, companies also need to monitor their strategies and be prepared to change.

strategického plánování má svoje zákonitosti a jednotlivé komponenty jsou provázány a tvoří jeden celek, viz obrázek 1 (Jindra, 2011).

Model strategického plánování organizace



Obrázek 1 – Model strategického plánování (Jindra, 2011).

1.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.“

Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 43, s. 47).

Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. Uplatňování těchto politik a postupů probíhá v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů, které vycházejí ze strategie organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 43).

Řízení lidských zdrojů v podobě personálního managementu je možno zjednodušeně charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s požadavky okolí organizace, vnitřními záměry a také s požadavky pracovníků (Duchon, Šafránková, 2008, s. 197). Řízení lidských zdrojů podle Tureckiové (2009, s. 5) bývá obvykle představováno jako vývojová fáze personalistiky. Tato fáze je zaměřena na objasnění různých typů personálních procesů a systémů v kontextu změn v ekonomice a v praxi managementu. „*Ve shodě s Palánem (2009) lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů je v tomto smyslu „personální řízení v podmínkách participativních organizačních systémů“ (Palán, 2009; in Tureckiová, 2009, s. 23).*

Kocianova (2012, s. 10) vymezuje řízení lidských zdrojů jako dynamickou, citlivou a komplikovanou oblast řízení organizace. Cílem tohoto řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic, do nich vložených, k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Řízení lidských zdrojů podle Vojtoviče (2011, s. 169) se nejčastěji definuje jako činnost, jejíž pozornost se soustřeďuje na zaměstnance - lidské zdroje a která se spolu s ostatními funkčními oblastmi managementu podílí na dosažení cílů zaměstnance a organizace.

1.2.1 Charakteristické znaky

„Znaky, které charakterizují řízení lidských zdrojů:

- *orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace*
- *personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků*
- *úzké propojení personální práce s plány organizace*
- *personální práce se stává páteří řízení organizace*
- *mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů*
- *orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků*
- *orientace na participativní styl vedení*
- *důraz na vytváření žádoucích organizačních kultur*
- *vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace“* (Koubek, 2012, s. 15).

Propracovaná koncepce práce s lidmi at' jako personální řízení, nebo řízení lidských zdrojů, v jejímž rámci jsou pro všechny manažery vymezeny principy optimálního zacházení s lidmi, je důležitou složkou organizace. Tyto principy pak zavazují všechny manažery k efektivnímu, sociálně a eticky kvalifikovanému jednání s pracovníky (Pauknerová et al., 2012, s. 211).

1.2.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

„Organizace se vytváří na principech hierarchie. Každý pracovník je v dané hierarchii odpovědný svému nadřízenému nejen za svá rozhodnutí a jednání, ale i za sobě podřízené osoby, Musí mít příslušnou autoritu a pravomoc“ (Blažek, 2011, s. 23).

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je umožnění vedení organizace zkvalitňovat individuální a kolektivní přínos lidí v dlouhodobém i krátkodobém časovém horizontu, směřující k úspěchu organizace. Význam řízení lidí, jako složky řízení organizace, je dán významem lidí pro její efektivní fungování tak, aby organizace zajistila svoji konkurenceschopnost a perspektivu (Kocianova, 2012, s. 10).

Podle Koubka (2012, s. 15) mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů v organizaci patří vytváření dynamického souladu mezi počtem pracovníků a strukturou pracovních

úkolů, dále je třeba zajistit optimální využívání pracovních sil v organizaci a formování týmů a efektivní styl vedení lidí v kontextu podpory zdravých mezilidských vztahů. Dále pak to jsou personální a sociální rozvoj pracovníků a dodržování všech zákonných norem v oblasti práce.

Jeden ze zdrojů, který Koubek (2012, s. 19; podle Byars, Rue, 1987, s. 8) také uvádí, vymezuje jiný přístup a stanovuje jiné úkoly, kterými jsou zlepšování kvality pracovního života, zvyšování produktivity, zvyšování spokojenosti pracovníků, zlepšování rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivů a zvyšování připravenosti na změny.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 55) jsou hlavními úkoly managementu lidských zdrojů podpora dosahování cílů, přispívání k rozvoji kultury organizace, dosahování vysokého výkonu jak jedince, tak také celé organizace. Dále se pak jedná o zabezpečování talentovaných, kvalifikovaných lidí. A hlavními úkoly jsou také usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a v neposlední řadě také uplatňování etického přístupu.

1.2.3 Personální činnosti

Personální činnosti v organizaci vyžadují pozornost už v době, kdy vyvstane potřeba přijmutí prvního zaměstnance. Tyto činnosti je nutné provádět bez ohledu na počet pracovníků nebo velikost organizace. Obecně platí, že každá organizace musí mít promyšlenou a připravenou koncepci pro všechny personální činnosti, které vždy v organizaci probíhají. Podle stanovené a důkladně promyšlené koncepce lze zdárně řídit lidské zdroje a efektivně využívat pracovní síly, které má organizace k dispozici (Koubek, 2011, s. 15 - 16).

„Optimální řízení a vedení zaměstnanců v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé personální činnosti byly naplňovány jako systém, který směřuje k dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců a realizaci cílů organizace“ (Šikýř et al., 2012, s. 20).

Veber, Srpová et al. (2012, s. 167) zahrnují mezi typické personální činnosti, vedle získávání, výběru, adaptace, hodnocení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, také mzdovou politiku a propouštění zaměstnanců. Ve všech jmenovaných personálních činnostech je

třeba učinit řadu klíčových rozhodnutí a vzájemně tyto oblasti propojit v jeden celek.

Podrobný přehled personálních činností a jejich účelů sestavil ve své publikaci Šikýř (2014, s. 20).

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definovat pracovní úkoly a tyto seskupovat do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracovat popisy a specifikace pracovních míst.
Plánování zaměstnanců	Plánovat potřebu, pokrytí potřeby a personální rozvoj zaměstnanců; zpracovat plány personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazovat nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa; získat vhodné uchazeče, vybrat nejvhodnějšího uchazeče, přijmout vybraného uchazeče, adaptovat přijatého uchazeče.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňovat a podněcovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	Dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.).
Formování pracovních vztahů	Dosáhnout vyhovující úrovně formálních i neformálních vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem závislé práce mezi zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem.
Využívání personálního informačního systému	Zajistit zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Obrázek 2 – Účel personálních činností (Šikýř, 2014, s. 20).

2 Strategické řízení lidských zdrojů

V moderním managementu dochází k zásadní změně v přístupech k řízení a také k organizačním strukturám. Formy liniového řízení ustupují a na jejich místo se dostávají moderní maticové organizační struktury. Řízení přechází od funkčního pojetí k řízení procesů (Svozilová, 2011, s. 12).

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup, postupující v souladu se záměry organizace o budoucím směřování, který si přeje nastoupit. Je to přístup rozhodování o záměrech, o plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe, týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Je odvozeno od řízení lidských zdrojů a strategie“ (Armstrong, 2012, s. 116).

Strategické řízení lidských zdrojů je proces, který zahrnuje využívání strategie rozvoje lidských zdrojů, která je integrována do strategie organizace a dochází k vzájemnému propojení obou strategií. Strategické řízení lidských zdrojů definuje záměry a plány organizace, kterých má být dosaženo prostřednictvím lidí (Sahoo, 2016).³

Strategická povaha řízení lidských zdrojů je nejvýraznějším rysem řízení lidských zdrojů. Je zde kladen důraz na strategickou integraci, která vychází ze stanovené vize, která je podporována oddanými pracovníky. Smyslem strategického řízení lidských zdrojů je začlenění řízení lidí do strategických plánů organizace (Armstrong, 2012, s. 34).

Strategicky řídit lidské zdroje znamená investovat do pracovníků, je třeba k nim přistupovat jako k hlavnímu jmění organizace, zdroji konkurenční výhody, musíme je vzdělávat, rozvíjet je, myslet na ně z hlediska dlouhodobé perspektivy, tedy strategicky (Vojtovič, 2011, s. 163). Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 44) můžeme strategické řízení lidských zdrojů považovat za přístup k řešení dlouhodobých aktivit, souvisejících s lidmi v organizaci, přičemž lidé tvoří součást strategického úsilí organizace. Jde

³ Strategic HRM is a process that involves the use of overarching approaches to the development of HR strategies, which are integrated vertically with the business strategy and horizontally with one another. Strategic HRM defines the organization's intentions and plans on how its business goals should be achieved through people.

především o aktivity, související se strukturou, kulturou, efektivností a výkonností organizace. Z celkového pohledu se strategické řízení lidských zdrojů zaměřuje na všechny lidi v organizaci v souvislosti se strategickými plány.

„Strategické řízení lidských zdrojů je specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace. Strategické řízení lidských zdrojů je přístup založený spíše na určitých konceptech než na konkrétních postupech. Zahrnuje přijímání strategických rozhodnutí a určování strategických priorit. Podstatou je soulad mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 57, s. 60).

V rámci strategického pojetí personální práce v organizacích se dále rozvíjejí témata jako rozvoj lidských zdrojů, rozvoj lidského kapitálu či potenciálu a péče o sociální a rozvojové potřeby zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je považováno za strategický koncept, v jehož rámci je řešena problematika rozvoje organizace a taktéž je řešeno i zajištění její úspěšnosti prostřednictvím výběru, rozvoje a retence členů organizace. Patří sem též fungující nástroje motivace v procesech hodnocení a odměňování a dále zajištění péče o zaměstnance (Tureckiová, 2009, s. 21, s. 23).

Podle Legge (1995, s. 217 – 223; in Vojtovič, 2011, s. 160) principy politiky řízení lidských zdrojů by měly být sladěny se strategickým plánováním organizace a měly by sloužit rozvoji organizační kultury, která je charakterizována vztahem k lidským zdrojům jako k hodnotě a zároveň jako ke zdroji konkurenční výhody.

Strategické řízení lidských zdrojů se stanovenými cíli spolu s vymezenými strategickými prioritami vytváří rámec pro taktické i operativní rozhodování a plánování, týkající se lidských zdrojů v podniku. Jednotlivé krátkodobé i střednědobé plány, týkající se dílčích oblastí řízení lidí v organizaci, by měly, mimo jiné, vycházet z nastavených dlouhodobých cílů, cest a omezení (Žufan, Hán, Klímová, 2013, s. 18).

Hlavním cílem strategicky řízených lidských zdrojů je promítnutí strategie organizace do všech personálních činností. To vyžaduje identifikaci klíčových oblastí lidských zdrojů, kde lze implementovat strategii v dlouhodobém výhledu, vedoucí ke

zlepšení celkové motivace zaměstnanců a k zvýšení produktivity práce (Sahoo, 2016).⁴

2.1 Vybrané modely strategického řízení lidských zdrojů

Optimální řízení a vedení lidí v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé personální činnosti byly propojeny do celistvého systému, který je nesměrován k dosažení strategických cílů organizace (Šikýř et al., 2012, s. 20). Řízení lidských zdrojů v organizaci vyžaduje jak strategický, tak systémový přístup. Tento přístup musí být v souladu s konkurenční strategií, musí brát ohled na prostředí a musí být v zájmu zainteresovaných stran (Šikýř, 2014, s. 23).

Strategické modely jsou postaveny na dlouhodobém plánování v oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou zaměřeny na dosahování cílů organizace. Reagují na objektivní potřebu efektivní a funkční personalistiky v souladu se strategickými záměry organizace (Heinová, 2010, s. 11).

2.1.1 Michiganský model

Navržený model podle Fombrun et al. (1884; in Armstrong, Taylor, 2015, s. 52) vymezuje nutnost provázanosti řízení lidských zdrojů se strategií organizace. Základním úkolem managementu je sladění struktury organizace a systému řízení zdrojů tak, aby podporovaly dosahování strategických cílů.

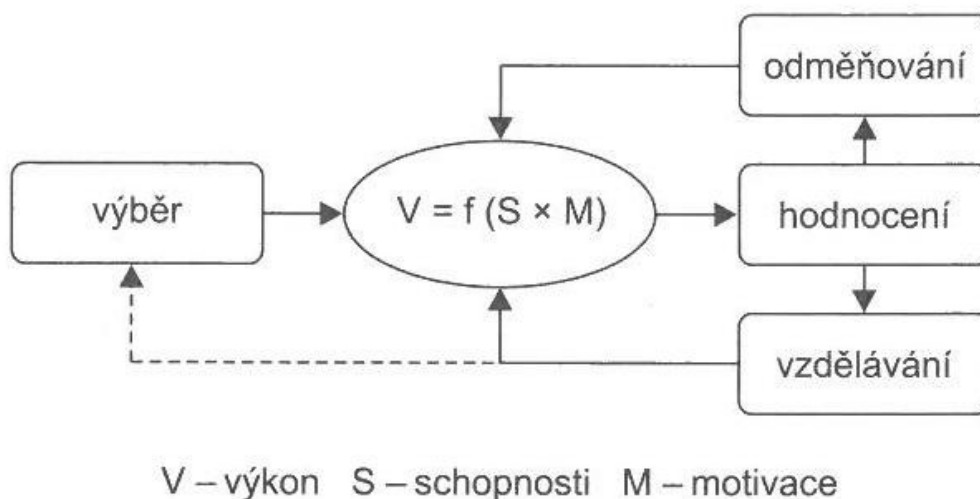
Michiganský model je strategickým přístupem k řízení organizace, založený na dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů pod vlivem prostředí (Šikýř, 2014, s. 34). Podle Šikýře et al. (2012, s. 20) se jedná o vzájemné propojení všech prvků personální činnosti, kdy hlavním účelem je možnost ovlivňovat schopnosti, motivaci, podmínky a výkon. Někdy je tento model nazýván modelem shody (Armstrong, 2012, s. 28) nebo modelem souladu (Dvořáková a kol., 2007, s. 6).

⁴ The primary goal of strategic human resources is to execute the business strategy across the human resource activities. This requires identifying key HR areas where strategies can be implemented in the long run to improve the overall employee motivation and productivity.

V modelu shody „souladu“ se vyjadřuje potřeba strategického přístupu k řízení lidských zdrojů. Toto řízení by mělo být v souladu s organizační strategií. Podle Fombruna a kolegů (1984; in Vojtovič, 2011, s. 158) by mělo dojít ke spojení funkce řízení lidských zdrojů s liniovou strukturou pomocí vytvoření informační databáze řízení lidských zdrojů, stimulování vrcholových manažerů ke zpracování otázek v oblasti tohoto řízení a hodnocení příspěvku personálního řízení v strategických, administrativních a hospodářských oblastech organizace.

„Dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností je podmínkou dosažení očekávaného výkonu“ (Šikýř et al., 2012, s. 18).

Michiganský model podtrhuje význam řízení lidských zdrojů pro úspěch organizace, přičemž toto řízení má zásadní vliv na výkon lidí i výkon celé organizace. Výběrem rozumíme zabezpečení schopných a motivovaných lidí k vykonávání sjednané práce. Hodnocení pak směřuje k posuzování skutečného pracovního výkonu a k následnému řízení tohoto výkonu. Odměňování stimuluje lidi a je třeba stejně odměňovat krátkodobé i dlouhodobé výsledky. Vzdělávání vede k rozvoji kvalitních pracovníků, viz obrázek 3 (Šikýř, 2014, s. 35 - 36).

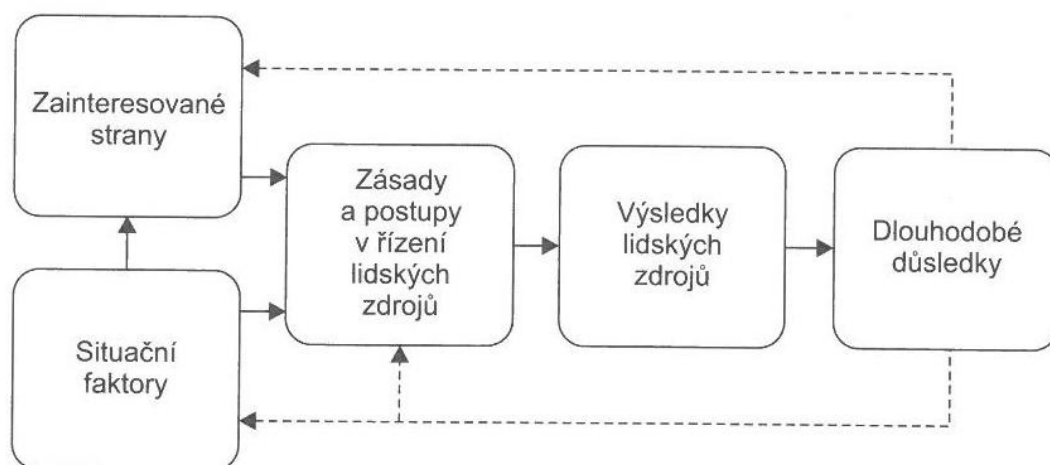


Obrázek 3 – Model shody (Šikýř, 2014, s. 36; upraveno podle Fombrun a kol. 1984, Strategic Human Resource Management).

2.1.2 Harvardský model

Vlastní model řízení lidských zdrojů vytvořili Beer et al. (1984; in Armstrong, Taylor, 2015, s. 53). Je v něm přímo zakotveno, že „řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a všechny činnosti manažerů, které ovlivňují vztahy mezi organizací a zaměstnanci“. Zdůrazňují, že toto řízení je záležitostí liniových manažerů.

Šikýř (2014, s. 37) upřesňuje v souvislosti s tímto modelem, že uplatňované zásady a postupy v řízení lidských zdrojů jsou ovlivňovány zájmy zainteresovaných stran a působením situačních faktorů uvnitř a vně organizace. Na druhé straně pak tyto zásady a postupy vytvářejí výsledky lidských zdrojů a výsledky celé organizace, viz obrázek 4 (Šikýř, 2014, s. 37)



Obrázek 4 – Harvardský model (Šikýř, 2014, s. 37; upraveno podle Beer et al. 1999 *Human Resource Management*).

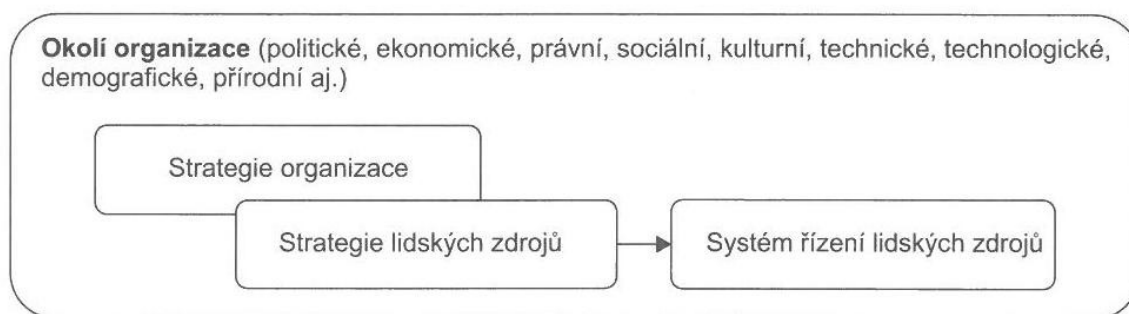
Harvardský model při vytyčování cílů a stanovování způsobů řízení lidských zdrojů klade důraz na zohledňování zájmů zainteresovaných stran a vlivu ovlivňujících faktorů uvnitř organizace i mimo ni. Dále pak řízení musí podněcovat oddanost zaměstnanců, rozvíjet jejich schopnosti a musí dosahovat souladu mezi cíli zaměstnanců a cíli organizace (Beer et al., 1999; in Šikýř, 2014, s. 38).

Harvardský model řízení lidských zdrojů D. E. Guest (1989, s. 48 – 51; 1990, s. 378 – 397; 1991, s. 149 – 171; in Vojtovič, 2011, s. 160) rozpracoval na čtyři hlavní cíle a hledal možnosti jejich aplikace v praxi. Prvním cílem je strategická integrace, tedy kombinace řízení lidských zdrojů a strategických plánů organizace. Druhý cíl pojednává o vysoké oddanosti a ztotožnění zájmů pracovníka a organizace. Další cíl se týká aspektů chování manažerů. Poslední cíl pak souvisí se schopností začleňovat inovace.

2.1.3 Evropský model

Evropský model řízení lidských zdrojů podle Brewster (1993; in Armstrong, Taylor, 2015, s. 54) zohledňuje zavedené právní prostředí, cíle organizace, společenskou odpovědnost, zaměření (náklady a výnosy), vztahy se zaměstnanci, vztahy s liniovými manažery a zohledňuje i roli personalistů.

Evropský model je přenesení amerických modelů do evropských podmínek, zahrnující odlišnosti evropských zemí. Tyto odlišnosti spočívají především v kultuře, kdy je podporován spíše zájem skupiny než jednotlivce. Dále jsou do něj zahrnuty silné vlivy okolí organizace, např. vlivy politické, ekonomické, právní, kulturní atd. Tento model zdůrazňuje soulad mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů. Současně dosažení souladu mezi řízením lidských zdrojů a okolím organizace, viz obrázek 5 (Šikýř, 2014, s. 39 - 40).



Obrázek 5 – Evropský model (Šikýř, 2014, s. 39; upraveno podle Brewster, 1993, International Journal of Human Resource Management).

2.1.4 Model řízení lidských zdrojů podle kompetencí

Podle Tureckiové a Vetešky (2008, s. 83) je řízení podle kompetencí v současnosti považováno za nejprogresivnější systém, respektive způsob řízení personální práce v organizacích. Na řízení lidských zdrojů se podílejí, v různé míře, všichni členové organizace. Koncept řízení podle kompetencí, jehož základem je řízení lidských zdrojů, se profiluje nyní jako zásadní činnost všech zaměstnanců organizace, vyžaduje zodpovědnost za sebeřízení a vlastní rozvoj (Tureckiová, 2009, s. 24).

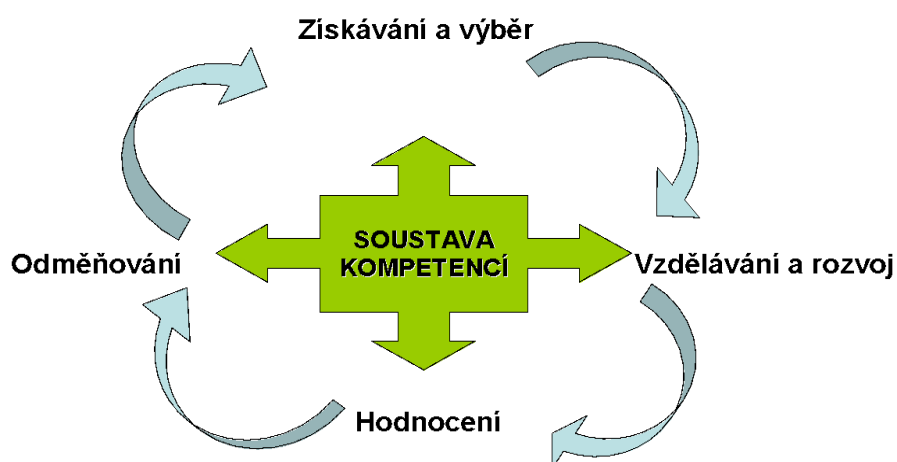
Kompetence, které jsou specifickým vyjádřením potenciálu zaměstnanců a jejich schopností, nabývají v tomto novém kontextu stále většího významu. Klíčovým faktorem, který určuje stupeň využití jednotlivých kompetencí konkrétní osoby, je úroveň motivace a postoje k vymezeným úkolům. Řízení podle kompetencí je moderní přístup v kontextu intelektuálního kapitálu a dalších komponentů a zohledňuje pochopitelně i podnikové zdroje. Jeho složky jsou důležitou součástí strategických úvah, které jsou prováděné řídicími pracovníky v moderních organizacích (Prusak, 2016).⁵

Podle Armstronga (1999, 2007; in Veteška, Tureckiová, 2008, s. 83) je řízení lidských zdrojů podle kompetencí v podstatě systémem řízení, sdružujícím strategické personální procesy, mezi které patří, stejně jako u modelu shody, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání, rozvoj a hodnocení pracovníků. Tyto procesy jsou pak sloučeny do jednoho celku, jehož integrativním prvkem je právě soustava kompetencí.

Řízení podle kompetencí vymezila Bartoňková (2010, s. 82) jako přístup k vedení a řízení organizace, který je založený na harmonii mezi oblastí lidských zdrojů a oblastí lidské práce. Plamínek a Fišer (2005, s. 27) také poukazují na harmonii mezi světem lidských zdrojů, definujícím se v možnostech organizace a světem práce, který vychází z požadavků výkonu.

⁵ Competences – which are specific expression of the potential of employees and their ability, in this new context will become of increasing importance. The key factor that determines the degree of utilisation of the individual competences of the particular person, is the level of motivation and attitudes to the defined tasks. Management by competences is a modern approach in the context of intellectual capital and other components and linking of business resources. Its ingredients are an important part of the strategic considerations that are carried out by the managerial staff in modern enterprises.

Pro využívání řízení podle kompetencí je důležité dosažení vzájemné propojenosti komponentů, které utvářejí soustavu kompetencí a které jsou základem pro řízení, viz obrázek 6 (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 84).



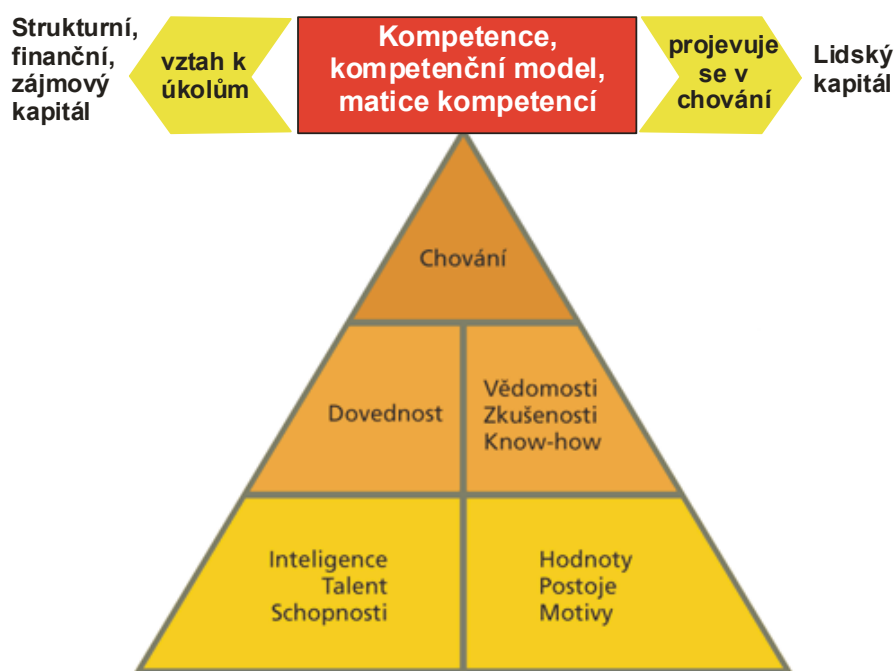
Obrázek 6 – Integrované řízení lidských zdrojů (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 84; upraveno podle Armstrong, 2002).

Kompetenční přístup eliminuje nedostatky ostatních přístupů, protože se cíleně zaměřuje na chování pracovníků. Je založený na rozvoji kompetencí pracovníků podle potřeb a požadavků organizace v souladu se strategickými cíli. Kompetenční model je efektivním nástrojem pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování pracovníků (Cimbálníková, 2013, s. 51 – 53).

„Cíl řízení podle kompetencí se tedy v zásadě shoduje s cílem strategického řízení lidských zdrojů jako zatím vrcholného nástroje „manažerské personalistiky“, respektive představuje takový systém personální práce v organizaci, která na jedné straně vychází z „tvrdých“, tj. věcných, faktorů řízení (strategie a struktura) a na straně druhé k nim přidává „měkké“, tj. na lidi a jejich schopnosti, motivy a cíle zaměřené na faktory úspěchu organizace (spojené rovněž se systémem leadershipu)“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 84).

K měkké a tvrdé podobě řízení lidských zdrojů Heinová (2010, s. 11) uvádí, že měkká podoba je založena na správném motivování a vedení lidí. Hlavním komponentem je komunikace s pracovníky a péče o ně. Pracovník je přijímán jako rovnocenný partner, kterému je prokázána důvěra a především mu jsou vytvářeny optimální podmínky pro práci a seberealizaci. Manažer je zde více vůdcem a koučem než autoritativním vedoucím pracovníkem. A naopak tvrdá podoba řízení lidských zdrojů se vyznačuje čistě pragmatickým přístupem. Každé opatření se musí vyplatit. Lidé jsou považováni za prostředek jako každý jiný. Jsou vybíráni, rozmisťováni, školeni, odměňováni, a to vše pouze se záměrem dosáhnout cílů organizace bez ohledu na ně samotné.

Bartoňková (2010, s. 87 – 107) vymezuje kompetence a dává je do kontextu kompetenčního modelu, viz obrázek 7.



Obrázek 7 – Model struktury kompetence v návaznosti na kompetenční model (upraveno podle Bartoňková, 2010, s. 107).

Ke kompetenčnímu modelu Horník (2007, s. 64; in Bartoňková, 2010, s. 95) uvádí, že je cestou k řízení diverzity a pracovního výkonu a dále v kompetenčním přístupu rozlišuje dvě hlavní východiska. První z nich je rysový přístup, kdy rysy jsou menšími jednotkami než kompetence a mají trvalou a neměnnou podobu a nejsou výstupy ovlivňované situací. Mezi rysy patří například pečlivost, introverze, družnost, stabilita. Druhým přístupem je situacionalismus, který říká, že výsledek je vždy podmíněn situací. Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou poskládané podle určitého klíče.

V souvislosti s kompetenčním modelem, který vzniká na základě identifikace, analýzy a popisu klíčových kompetencí, hovoří Veteška, Tureckiová (2008, s. 101 - 102; in Bartoňková, 2010, s. 103) o nutnosti dalšího následného kroku, vedoucího k vytvoření matice kompetencí, které následně mohou vést k vytvoření kompetenčních profilů, které mají vazbu k jednotlivým vymezeným pozicím v organizaci. Bartoňková (2010, s. 103) dodává, že kompetenční model se váže více k dané pozici a popis práce, kompetenční profil, směřuje ke konkrétnímu pracovníkovi.

Pro přehlednost Veteška a Tureckiová (2008, s. 102) uvádějí, že kompetenční model obsahuje rozpracované charakteristiky kompetencí v návaznosti na projevy chování. Matice kompetencí více profiluje kompetence a tato profilace umožňuje stanovit úroveň rozvoje.

„Pochtivě a správně vytvořený kompetenční model sjednocuje veškeré personální činnosti ve firmě a stane se vaším každodenním pomocníkem, stejně jako pomocníkem manažerů a zaměstnanců, využívajících vaše služby. Podle kompetenčního modelu budete lidi do organizace vybírat (co jiného by mělo tvořit kritéria výběru, když ne kompetence?), budete podle kompetencí vytvářet metodiku hodnocení (pokud pominu hodnocení tvrdých výkonových parametrů) a kompetence se stanou základem pro veškeré rozvojové aktivity“ (Koubek, 2013, s. 27).

Význam zvládnutého řízení podle kompetencí vidí Veteška s Tureckiovou (2008, s. 98) v odstranění nesouladu v očekáváních pracovníka a organizace. Pracovníci skrze vytvořený kompetenční model, matici a profil získávají srozumitelnou informaci o tom, *„zda jsou schopni a ochotni úspěšně naplňovat svoje pracovní role a efektivně dosahovat*

cílů spojených s jejich pracovní pozicí a zároveň se tím poskytuje nástroj nebo přinejmenším možnost, jak se lépe orientovat také v tom, kudy se ubírat při plánování a rozvíjení své profesní dráhy.“ Výstupem je vytvoření společného postupu, který umožňuje pracovníkům využívání jejich potenciálu a tím současně dochází k zvyšování pracovního výkonu a zvyšování efektivity celé organizace, čímž organizace získává konkurenční výhodu (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 98).

2.1.5 Klíčové personální aktivity strategického řízení lidských zdrojů

Mezi zásadní prvky personální činnosti v kontextu strategického řízení patří zejména oblast získávání a výběru pracovníků, odměňování a hodnocení pracovníků a také oblast jejich rozvoje. Obsahovou náplň personálních činností lze rozpracovat do klíčových aktivit a dát ji do kontextu strategického řízení. Bláha et al. (2013, s. 84) rozpracovávají jednotlivé činnosti s ohledem na úroveň řízení, viz obrázek 8.

Úroveň řízení lidských zdrojů	Výběr zaměstnanců a jejich umístění	Odměňování (mzdy či platy, zaměstnanecké výhody)	Hodnocení zaměstnanců	Rozvoj zaměstnanců
Úroveň strategického řízení	Specifikování charakteristik zaměstnanců potřebných pro provoz organizace v dlouhém časovém horizontu	Stanovení věrnostního programu, srovnatelného v tuzemském či mezinárodním měřítku	Stanovení úrovně a typu pracovního výkonu, který je zásadní pro růst organizace	Stanovení obecného programu rozvoje řízení organizace
	Analýza migračních toků s ohledem na budoucí změny pracovní síly	Zavedení systému odměňování, který navazuje na strategické cíle organizace	Určení spravedlivých výkonnostních kritérií	Příprava programu rozvoje flexibility zaměstnanců, nezbytné k přizpůsobování se změnám
	Zkoumání trendů vývoje na straně pracovních sil a trhu práce		Hodnocení plnění dlouhodobých cílů organizace	Plánování rozvoje zkušeností pro zaměstnance

Obrázek 8 – Klíčové aktivity prováděné v rámci personálních činností na úrovni strategického řízení lidských zdrojů (Bláha et al., 2013, s. 84; podle Ivancevich, 2004).

2.1.5.1 Plánování, získávání a výběr pracovníků

Obecným základem personální práce je personální plánování. Při plánování potřeby pracovníků je nutné mít na zřeteli kolik a hlavně jaké pracovníky organizace potřebuje a bude potřebovat. Současně plánování musí vymezovat, kde tyto pracovníky vzít (Koubek, 2011, s. 29). Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 263) plánování lidských zdrojů může být pojato jako celkový přístup k určování a uspokojování potřeby lidí, pokrývající všechny hlavní kategorie zaměstnanců a schopností. CIPD⁶ (2010, s. 4; in Armstrong, Taylor, 2015, s. 263) vymezuje pojem plánování lidských zdrojů jako nutnost zabezpečení správného počtu lidí se správnými schopnostmi, na správném místě, ve správný čas, což zabezpečuje dosahování krátkodobých a především dlouhodobých strategických cílů organizace. Šikýř (2014, s. 91) uvádí, že personální plánování je předvídání poptávky po zaměstnancích, tedy jaké zaměstnance bude, pravděpodobně, organizace z krátkodobého i dlouhodobého hlediska potřebovat, aby bylo dosaženo požadovaných cílů na základě zajištění požadované práce. Toto plánování většinou zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Smyslem personálního plánování je nastavit konkrétní střednědobé a krátkodobé cíle v souladu s cíli dlouhodobými, strategickými a je třeba určit cesty k jejich naplnění. Například u plánů vzdělávání a rozvoje pracovníků mohou být těmito střednědobými cíli požadované kompetence jednotlivých pracovníků. Cesty k nim vedoucí jsou potom jednotlivé vzdělávací a rozvojové akce (Žufan, Hán, Klímová, 2013, s. 18).

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry rozhoduje o tom, s jakými zdroji bude organizace moci hospodařit. Tato činnost je ovlivňována různými faktory, které můžeme dělit na vnitřní a vnější (Koubek, 2011, s. 68, s. 71).

„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 272).

Účelem získávání pracovníků je oslovit a současně přilákat dostatek vhodných

⁶ Chartered Institute of Personal and Development

uchazečů o pracovní místo, kteří současně splňují stanovené požadavky na volné pracovní místo. Požadavky jsou stanovené dle vlastních potřeb organizace a také podle právních předpisů (Šikýř, 2014, s. 97).

Také výběru pracovníků je třeba věnovat mimořádnou pozornost. Výběr rozhoduje o výkonu, úspěšnosti a také o konkurenceschopnosti organizace. U menších organizací při nevhodném výběru pracovníka je riziko ohrožení této organizace poměrně vysoké (Koubek, 2011, s. 30). Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání. Tento proces zahrnuje několik základních, po sobě jdoucích, kroků od definování požadavků, oslovení uchazečů, vedení pohovorů, posuzování uchazečů až po přijetí a sledování zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2015, s. 272 - 273). Výběr zaměstnanců se provádí na základě stanovených kritérií a současně se využívají takové metody výběru, které umožňují posouzení odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu uchazečů. Tento postup vede k rozhodnutí, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce (Šikýř, 2014, s. 96). Plánování, získávání, výběr, přijímání a následná adaptace pracovníků je shrnuta do pojmu zabezpečování pracovníků. Všechny procesy zabezpečování pracovníků musí být ve vzájemném propojení a především v souladu se strategií organizace (Bláha et al., 2013, s. 95).

2.1.5.2 Hodnocení a odměňování

„Hodnocení pracovníků usnadňuje neustálý kontakt mezi řídicími a výkonnými pracovníky i snadnější pozorování a kontrolu pracovního výkonu. Je třeba důkladně zvažovat, zda personální rozhodnutí, vyplývající z hodnocení pracovníků, přinesou více škody či užitku a především, do jaké míry se odrazí v pracovních vztazích a v důvěře pracovníků ve vedení“ (Koubek, 2011, s. 30).

Hodnocení pracovníků patří mezi základní personální činnosti. Je nástrojem dosahování cílů, zdrojem autority manažera, předpokladem dodržování pracovní kázně a morálky. Konkrétní forma hodnocení bývá vymezená v konceptu personální politiky organizace. Kvalitní hodnocení je úzce spojeno s kvalitním vedením (Pauknerová et al., 2012, s. 217).

Hodnocení umožňuje vedoucím pracovníkům kontrolovat, usměrňovat a také podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání práce. Hodnocení je také základním nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnance. Důležitou součástí hodnocení je zpětná vazba, která je spojována s poskytováním hodnotících informací směrem k zaměstnanci (Šikýř, 2014, s. 109 - 110).

Strategickým cílem systému odměňování je vytvoření a následná implementace procesů a postupů odměňování. Takový systém odměňování by měl být motivační, to znamená s ohledem na vynaložené úsilí pracovníka. Dále by měl být systém spravedlivý a transparentní, tedy založený na známých mechanismech a možnostech odůvodnění. Systém odměňování by měl být vytvořen na celkovém přístupu k odměňování. Celkové odměňování může do značné míry ovlivňovat konečný výsledek v kontextu produktivity práce (Bláha et al., 2013, s. 109 - 111).

„Prostředkem a zároveň oceněním pracovního výkonu je v případě zaměstnaneckého poměru plat. Nepeněžní odměny bývají zahrnovány spíše do množiny tzv. zaměstnaneckých výhod, označované též jako benefity, které působí na vytváření pozitivního pracovního prostředí“ (Blažek, 2011, s. 167 - 168).

2.1.5.3 Vzdělávání a rozvoj

Převažující výhodou v prostředí rostoucí konkurence je kvalifikace lidí, jejich kreativita a schopnost trvalého rozvoje. Vzdělávání je hlavní cestou ke stálému zdokonalování práce a k prosperitě organizace. Nejedná se o rozvoj jednotlivce, ale zejména o cílený kvalifikační rozvoj organizace jako celku (Blažek, 2011, s. 28).

Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvyšování schopností pracovníků v souladu se strategií organizace. V celkovém pohledu se jedná o to, aby měla organizace správnou kvalitu lidí k pokrytí současných a budoucích potřeb organizace. Konkrétními cíli strategického rozvoje jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování individuálního, týmového a organizačního učení a vzdělávání (Cimbálníková, 2013, s. 20).

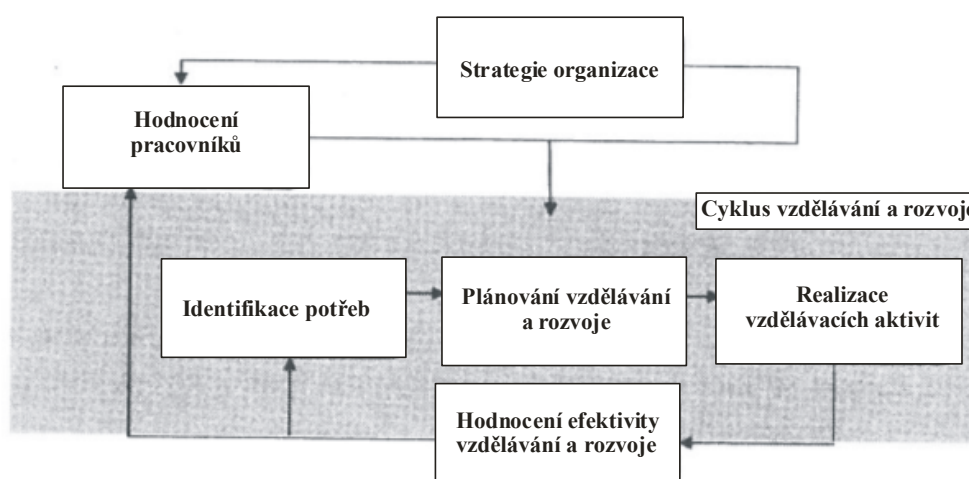
O strategicky orientovaném přístupu ke vzdělávání a rozvoji můžeme podle Bláhy et al. (2013, s. 122 - 123) hovořit tehdy, když si přístup k rozvoji lidských zdrojů a vzdělávání

klade za cíl začlenění průběžného učení, když rozvojové a vzdělávací cíle vznikají z reálných potřeb organizace i jedince. Strategický přístup představuje směřování k získání lidského kapitálu, který poslouží organizaci jako výhoda proti konkurenci. Důležité je vycházení ze zásad politiky vzdělávání a rozvoje v organizaci a sledování cíle strategie.

Smyslem vzdělávání zaměstnanců podle Šikýře (2014, s. 124) je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti pracovníků. Schopnostmi rozumíme znalosti, dovednosti i chování zaměstnanců v souvislosti s výkonem práce. Systematické vzdělávání je součástí procesu řízení. Podle Koubka (2012, s. 257) představuje rozvoj lidských zdrojů nový pohled na koncepci vzdělávání a rozvoje organizace. Tento rozvoj se zaměřuje na organizaci jako celek. Organizace povzbuzuje lidi ke vzdělávání a rozvoji a strategie je ústřední záležitostí politiky organizace.

Rozvíjení pracovních schopností se stále více považuje za součást pracovních úkolů pracovníka a také za složku jeho výkonu, tedy oblast, kterou je třeba řídit. To znamená, že je třeba věnovat se řízení pracovního výkonu (Bartoňková, 2013, s. 36).

Cyklus vzdělávání a rozvoje se skládá ze čtyř fází. Na počátku je identifikace vzdělávacích potřeb, následuje plánování a realizace a v neposlední řadě musí následovat hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje, viz obrázek 9 (Bláha et al., 2013, s. 123).



Obrázek 9 – Cyklus vzdělávání a rozvoje v organizaci (Bláha et al., 2013, s. 123; podle Horník, 2007, s. 134).

2.1.5.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje

„Veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má dělat a proč se to má dělat. Proto je třeba identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 354).

Fáze identifikace potřeb spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků v kontextu výkonu organizace a následné porovnání s požadovanou úrovní, vycházející ze strategie organizace. Výslednou mezeru mezi tím, co je a tím, co je žádoucí, je třeba vyplnit vzděláváním a rozvojem (Cimbáliková, 2013, s. 93). Bláha et al. (2013, s. 124) dodávají, že identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb vychází z velmi podrobné analýzy na různých úrovních, které zahrnují jednotlivce, tým a organizaci. Bartoňková (2010, s. 118) upozorňuje na nutnost provedení důkladné analýzy vzdělávacích potřeb, která může odhalit i problém, který není řešitelný ani vzděláváním ani výkonností. Jakékoli vzdělávací akce jsou pak zbytečné.

2.1.5.3.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Už ve fázi identifikace potřeb se objevují návrhy plánů a formulují se první úkoly a priority vzdělávání. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a zpravidla mají vazbu na rozpočet. Jedním z důležitých kroků plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků je volba metod vzdělávání (Koubek, 2012, s. 24). Na základě identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb je stanoven předmět aktivity a také, kdo bude jejím účastníkem. Na počátku této fáze jsou stanovovány cíle vzdělávacích aktivit a následně jsou pak připravovány plány vzdělávání a rozvoje. Rozvojové cíle pracovníků by měly být provázány s plány osobního rozvoje, které by si měl pracovník vypracovávat sám. V těchto plánech by měly být stanoveny kroky, které budou přispívat k rozvoji pracovníka (Bláha et al., 2013, s. 125).

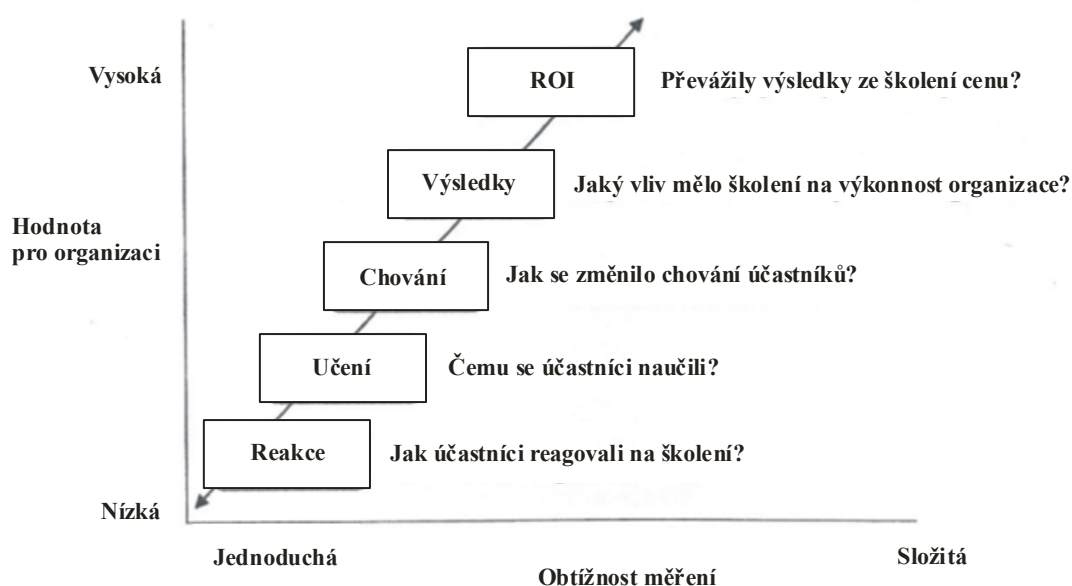
„Ve fázi plánování vzdělávání a rozvoje se velká pozornost věnuje především cílům vzdělávání a rozvoje, volbě obsahu vzdělávací a rozvojové aktivity a výběru správných a účinných metod vzdělávání a rozvoje“ (Cimbáliková, 2013, s. 94).

Plán vzdělávání je do jisté míry konkretizací systému vzdělávání. Lze hovořit o systémovém přístupu ke vzdělávání a rozvoji. Je důležité zvažování všech ovlivňujících faktorů, které jsou uvnitř, ale také vně organizace (Bartoňková, 2010, s. 115).

2.1.5.3.3 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Neoddělitelnou součástí vzdělávacích a rozvojových aktivit je vyhodnocování jejich výsledků a efektivity. Jedná se o proces na základě stanovených kritérií a současně se jedná o přímou zpětnou vazbu (Cimbáliková, 2013, s. 98). Koubek (2012, s. 274) stejně konstatuje, že vzdělávání je obtížně kvantifikovatelné a úroveň nebo velikost lze zjistit pouze nepřímo. Je důležité stanovení kritérií a postupů, které mají svou rozmanitost. Otázkou zůstává, kdy vlastně zkoumat efektivitu vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení procesu či s určitým odstupem.

Fáze hodnocení efektivity celého vzdělávacího procesu je jednou z jeho nejdůležitějších a nejtěžších částí. Může být využit Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení, kde se jedná o vyhodnocování jednotlivých úrovní. Informace z předešlé úrovně slouží jako základ té následující. Tento model zahrnuje hodnocení reakcí, hodnocení znalostí a dovedností, hodnocení chování a hodnocení výsledků, viz obrázek 10 (Bláha et al., 2013, s. 130).



Obrázek 10 – Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení (Bláha et al., 2013, s. 130; podle Mathis, L. Robert a Jackson, John H. Human Resource Management. 12. Ed. Mason: Cengage Learning, 2008).

2.1.5.4 Kontext řízení pracovního výkonu

Moderní řízení lidských zdrojů vymezuje potřebu zlepšování pracovního výkonu v souladu s rozvojem pracovníků. Cílem řízení pracovního výkonu je vytvářet a rozvíjet schopnosti pracovníků, aby byli schopni a ochotni svůj potenciál plně využívat. Strategie řízení pracovního výkonu propojuje vytváření pracovních úkolů se vzděláváním a rozvojem pracovníků v souvislosti s jejich hodnocením (Cimbálníková, 2013, s. 75).

Řízení pracovního výkonu je proces sdílení a pochopení společných cílů. Cílem je dosažení co nejlepšího výkonu jedince, týmu a organizace jako celku. Řízení pracovního výkonu je nástrojem k dosahování výsledků. Přímou souvisí s hodnocením a rozvojem pracovníků a také s organizační strukturou (Duchon, Šafránková, 2008, s. 254). Podle Armstronga (2007; in Cimbálníková, 2013, s. 75) je řízení pracovního výkonu možné definovat jako systematický proces, který se uskutečňuje pomocí rozvoje výkonu jedince. Jedná se tedy o rozšiřování a prohlubování schopností u jedince a celý proces pak směřuje ke zlepšování výkonu celé organizace.

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a flexibilní proces, který tvoří základnu pro vzdělávání pracovníků popřípadě budoucích manažerů v klíčových oblastech jejich odpovědnosti. Nedílnou součástí řízení pracovního výkonu je soustavný rozvoj pracovníků (Bartoňková, 2010, s. 40).

Cimbálníková (2013, s. 75) stanovuje u přístupu založeném na řízení pracovního výkonu jasné zacílení a dává ho do souvislosti s požadavky na kompetence pracovníků, kde je žádoucí posilování rozhodujících kompetencí a tím pádem dosahování efektivních výsledků. Manažerům pak tento přístup umožňuje soustředit se na komunikaci a na poskytování zpětné vazby a řízení výkonu. Také Armstrong (2002, s. 439; in Bartoňková, 2010, s. 39) v souvislosti s řízením pracovního výkonu zdůrazňuje nutnost trvalého zlepšování výkonu, nepřetržitého rozvoje kompetencí, uvědomění si významu učení, probíhajícího v organizacích a také nutnost vedení k integraci učení a práce.

Bláha et al. (2013, s. 40) upozorňují na rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků, které bývá často považováno za totéž, co řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu je zaměřeno především na budoucí potřebu rozvoje pracovníka a hodnocení má pohled do minulosti. Řízení pracovního výkonu je zaměřené na rozvoj a výkon.

Hodnocení je pak zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy. Hodnocení je ale nezbytnou částí procesu řízení pracovního výkonu.

2.1.6 Management a leadership ve strategickém řízení lidských zdrojů

Vedoucí pracovník je v procesu řízení nucen zaměřovat se na různé stránky pracovního procesu. Je důležité si umět dobře vybrat pracovníky a současně je vhodnými způsoby průběžně ovlivňovat. Ve výkonu řídicí funkce převažuje jednání s lidmi a stálý styk s nimi. Úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků a dokáže propojovat jejich zájmy i cíle s organizačními (Pauknerová et al., 2012, s. 207, s. 211). „*Zatímco lídr definuje strategické cíle a pravidla, úkolem manažera je zajistit, aby byly tyto cíle – samozřejmě při respektování pravidel – prostřednictvím lidí dosaženy*“ (Plamínek, Fišer, 2005, s. 58).

„Management bez jasné vize, vzniklé na základě znalosti prostředí a realistického a přitom inspirativního nasměrování, bude jen bezduchým plněním úkolů či dosahováním cílů, o jejichž dosažení možná ani nikdo nestál. Manažer je ten, kdo má podřízené, o jejichž práci rozhoduje a řídí jejich výkon zadáváním úkolu“ (Tureckiová, 2007, s. 19).

Manažerské kompetence jsou chápány jako chování manažera odpovídající požadavkům práce v kontextu daného prostředí. Současně toto chování musí vést k očekávanému výsledku v souladu se stanovenou strategií organizace (Bláha a kol., 2013, s. 164). Vebr (2002; in Cimbálníková, 2013, s. 63) vymezuje manažerské kompetence jako odborné znalosti, praktické dovednosti, kdy do této skupiny autor zahrnuje řídicí postupy, jako je rozhodování, plánování a kontrolování a současně zdůrazňuje dovednost komunikační. Autor řadí mezi manažerské kompetence také sociální zralost, která je založená na lidské a morální kvalitě.

Leadership je založený na způsobu motivace pracovníků. Motivace směřuje k souladu mezi cíli jednotlivce a organizace. Pracovník je prvek systému, který oživuje a realizuje záměr, a to od počátku až po konečnou přeměnu záměru v konečný výkon, v tvorbu hodnoty (Duchon, Šafránková, 2008, s. 6). Aidar (2009; in Bláha et al., 2013, s. 157) vymezuje základní charakteristické znaky leadershipu. V první řadě je to směřování,

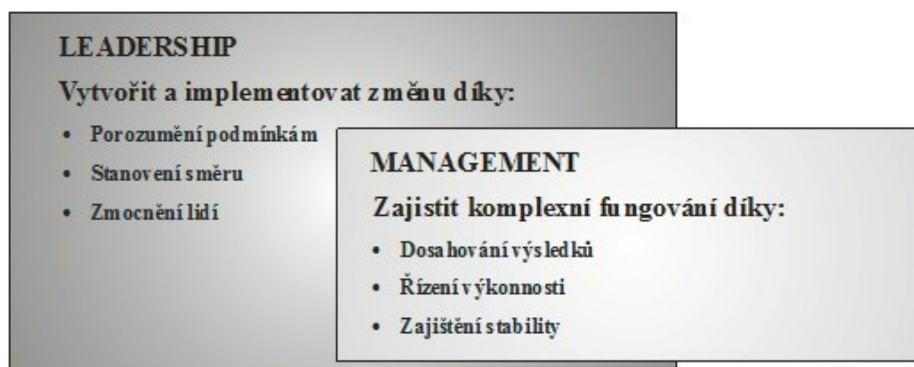
kdy subjekt dokáže najít cestu vpřed a navést na ni ostatní. Dalším znakem je inspirace, kdy lídr je spojen s inspirací a dokáže nadchnout ostatní. Další oblast se týká tvorby týmů, kdy je lídr schopen sestavit fungující tým. Významnou částí leadershipu je také osobní příklad a též přijetí lídra ostatními. Podstatou leadershipu je ovlivňování pracovníků za účelem dosažení stanovených cílů. Důležitá je vybavenost lídra, viz obrázek 11 (Bláha et al., 2013, s. 165).

Vedení ostatních	Efektivní komunikace Rozvoj ostatních Oceňování odlišností a rozdílů Budování a rozvoj vztahů Management efektivních týmů
Učící se organizace	Management změny Řešení problémů a rozhodování Politika a ovlivňování Přebírání rizik a inovace Nastavení vize a strategie Organizace práce Zlepšování manažerských dovedností a znalostí Udávání směru organizace
Sebevědomí	Etika a integrita charakteru Projevování statusů lídra Rozvoj a sebevzdělávání Sebeřízení Rozvoj adaptability

Obrázek 11 – Kompetenční model lídra (Bláha et al., 2013, s. 165; podle Center for Creative Leadership, [www. ccl.org/leadership](http://www.ccl.org/leadership)).

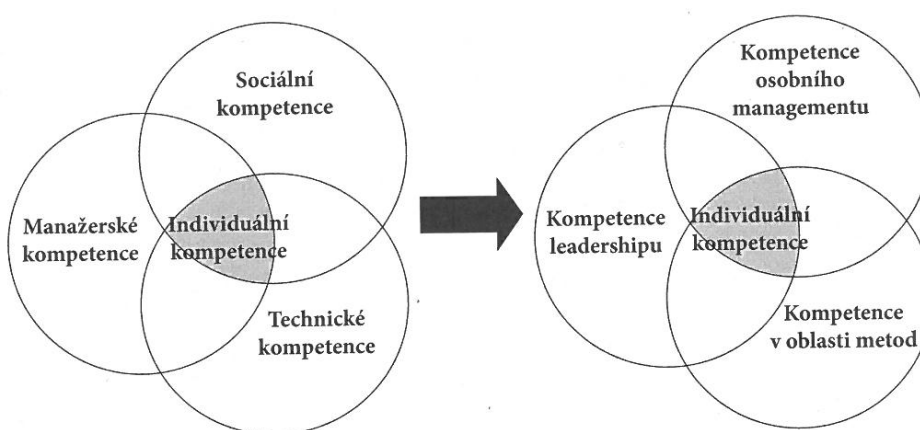
Aidar (2009; in Bláha et al., 2013, s. 157) upozorňuje na odlišnosti managementu a leadershipu. Vymezuje je jako dva odlišné koncepty, které se stále velmi výrazně překrývají a mají k sobě stále blíž. Podle Tureckiové (2007, s. 19) leadership předchází managementu a souvisí s celkovou situací a prostředím organizace, na které je vytvořená vize a teprve od ní se odvozují další procesy, počínaje tvorbou strategie, cílů a plánů.

Současně leadership obsahuje management. Lídr na základě budování vztahů a na základě přizpůsobeného jednání získává lidi pro změnu, ukazuje jim směr, účinně je ovlivňuje a společně překonávají překážky a dosahují cílů, viz obrázek 12 (Tureckiová, 2007, s. 19).



Obrázek 12 – Vztah a funkce systémů řízení a vedení v organizacích (Tureckiová, 2007, s. 19; upraveno podle J. P. Kotter, 2003).

V současné době je pohled na manažera současně pohledem na lídra. Tato změna sebou nese i změnu požadovaných kompetencí. Do popředí se dostávají kompetence leadershipu a osobní kompetence spojené se sebepoznáním a sebeřízením, viz obrázek 13 (Cimbálníková, 2013, s. 64).



Obrázek 13 – Přejít od tradičních manažerských kompetencí ke kompetencím leadershipu (Cimbálníková, 2013, s. 64).

„Manažer k dosažení záměrů a cílů organizace využívá existující struktury a procesy, zatímco lídr je zaměřen na iniciování změn ve stávajících strukturách, procesech a cílech. Manažer je stabilizujícím prvkem, zatímco lídr narušuje stávající stav věcí. Manažer se samozřejmě může stát lídrem, ale nestane se lídrem prostě jen proto, že zastává funkci, která je spojovaná s leadershipem. Není to postavení, co rozhoduje o tom, kdo je a kdo není lídrem, ale povaha a chování jedince“ (Gorton, Alston, Snowden, 2007; in Trunda, Bříza, 2011, s. 14).

2.2 Strategické řízení školské organizace

Potřeba strategického myšlení ve školských organizacích podle Báči (2012, s. 71) je od počátku 90. let nutností. Souvisí to s rychlými změnami v kontextu decentralizace řízení školství. Školské organizace se dostaly do konkurenčního a tržního prostředí.

2.2.1 Charakteristika školské organizace – SVČ

„Systém středisek volného času v České republice je svým způsobem celosvětový unikát. Málokteré země i vyspělé se mohou pochlubit tak ucelenou sítí organizací pro zájmové vzdělávání, která je stále výrazně podporována prostřednictvím státního rozpočtu České republiky. V současné době jsou střediska zřizována krajem, obcí, církví nebo jiným zřizovatelem. Zájmové vzdělávání ve střediscích volného času je poskytováno za úplatu. Střediska volného času lze zařadit mezi moderní, flexibilní a neustále se vzdělávající organizace“ (Strašáková, 2011).

Zájmové vzdělávání je vymezeno zákonem č. 561/2004 Sb. a dále ho blíže upravuje vyhláška o zájmovém vzdělávání č. 74/2005 Sb. vydaná MŠMT. Školským zařízením, které zájmové vzdělávání poskytuje, je podle vyhlášky, vedle školních klubů a školní družiny, také středisko volného času (dále jen SVČ). SVČ směřuje svojí činnost k naplnění volného času všech účastníků zájmového vzdělávání, kterými jsou děti, žáci, studenti a dospělí. Mezi základní oblasti vzdělávání lze zahrnout podle Heřmanové a Macka (2009) zájmové činnosti společenskovední, přírodovědné, pracovní-technické, tělovýchovné, sportovní, esteticko-výchovné. SVČ mohou poskytovat metodickou, odbornou, materiální

pomoc účastníkům, školám a jiným zařízením. Formy zájmového vzdělávání v SVČ se dělí na pravidelnou činnost, která zahrnuje především kroužky a kurzy. Dále se pak jedná o příležitostnou činnost, která probíhá formou soutěží, přehlídek, výukových programů a především různých akcí pro děti i veřejnost. Součástí příležitostné činnosti je činnost osvětová, která zahrnuje různé přednášky, semináře a workshopy. Další oblastí je činnost táborová, která probíhá ve dnech školního volna během celého roku. Organizace dále poskytují individuální péči a vyvíjejí spontánní činnost.

Význam zájmového vzdělávání byl zdůrazněn i v dokumentu Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020. Tato strategie zdůrazňuje důležitost podpory především dostupností dalšího kvalitního vzdělávání. V kontextu zmiňované Strategie vzdělávací politiky je dokument Koncepce podpory mládeže na období 2014 - 2020. Koncepce vymezuje strategické cíle státní politiky v oblasti vzdělávání mládeže.

„Koncepce 2020 posiluje zejména takovou roli neformálního vzdělávání, která umožňuje rovný přístup mladých lidí k získávání kompetencí pro jejich uplatnění v zaměstnání i ve společnosti prostřednictvím aktivit, během kterých jsou mladí lidé vedeni profesionálními pracovníky s mládeží a rozvíjejí své, především tzv. měkké, kompetence. Důraz je kladen také na uznávání výsledků neformálního vzdělávání při práci s dětmi a mládeží především u zaměstnavatelů, zástupců státní správy a samosprávy, je třeba se zaměřit na podporu formálního vzdělávání a organizací pracujících s mládeží“ (MŠMT, 2014).

Koncepce podpory mládeže na období 2014 - 2020 ve vztahu k práci s mládeží vymezuje mnoho strategických cílů, jedním z nich je: *„Rozšiřovat a zatraktivnit nabídku činností ve volném čase a motivovat děti a mládež k jeho aktivnímu využití“ (MŠMT, 2014).*

V současné době je podle Rejstříku škol a školských zařízení v České republice 308 středisek volného času (domů dětí a mládeže). Dle záznamů v rejstříku převažuje právní forma příspěvkové organizace a forma školské právnické osoby, ale objevují se i obecně prospěšné společnosti a společnosti s ručením omezeným.

Pro zájmové vzdělávání není stanovený rámcový vzdělávací program. Organizace

v souladu se zákonem č. 561/2004 Sb., na základě vlastních školních vzdělávacích programů stanovují obsah a konkrétní cíle vzdělávání, jeho délku a formy, doplněné podmínkami pro vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.

2.2.2 Vize a poslání školských organizací

Báča (2012; in Trojan, 2012, s. 83) řadí vizi mezi základní pilíře rozvoje školské organizace. Lze ji chápat jako pozitivní zobrazení budoucnosti organizace, které je vytvořené na základě uznávaných hodnot a idejí, z nichž pak lze vyvodit cíle a plány činnosti. Vize definuje, jakou organizací chceme být, do jakého stavu se chceme dostat a čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout. Specifikem školské organizace je při stanovování vize silné zohlednění zájmů všech zúčastněných, tedy zájmů žáků, studentů, zákonných zástupců, zřizovatelů a v neposlední řadě pedagogů.

Poslání určuje základní směr nebo směry působení SVČ. Vymezuje služby, jež bude poskytovat, cílové skupiny, na které bude působit a někdy i to, jak bude spravovat své záležitosti. Vize je přitažlivý obraz budoucího stavu SVČ, který je založen na využití reálných možností a vyjadřuje metu, kam až se SVČ může rozvinout. Vize není nezávazným snem, ale komplexní cílovou představou, která může být sice načrtnuta v hrubých rysech, ale i v nich musí být jak reálná, tak musí představovat přitažlivou podněcující výzvu (Jindra, 2011).

Poslání se zaměřuje na přítomnost. Je odvozené od vize organizace. Jeho formulace by měla být týmovou záležitostí. Poslání by mělo být využíváno i pro oblast marketingu a pro potřeby public relations (Báča, 2012; in Trojan, 2012, s. 84).

2.2.3 Strategické plány školských organizací

Strategické plánování vede k rozvoji organizace. Vztahuje se na všechny důležité oblasti. Strategické plány jsou vytvořené na základě stanovených priorit. Priority stanovují také základní směry, které se naplňují opatřeními a aktivitami při realizaci strategie (Báča, 2012; in Trojan, 2012, s. 89).

Strategické plánování může přispívat k silnějšímu pocitu identity dané organizace. Pracovníci vědí, kam organizace směřuje. Tím lépe chápou svoji roli v systému organizace. Ideální je, když se na tvorbě strategického plánu podílí co největší počet pracovníků organizace. Vedlejším efektem je ustavování fungujících týmů uvnitř organizace (Jindra, 2011).

2.3 Strategické řízení lidských zdrojů u školské organizace

2.3.1 Specifika personální práce v SVČ

Střediska volného času všeobecně mají malý počet interních pedagogických pracovníků a velký počet externích pracovníků. Externí pracovníci se velmi často obměňují. S každým školním rokem musí vedení pracovat s jiným počtem a také s jinými osobnostmi pracovníků. Jedná se o široké a rozmanité spektrum, a to nejen z hlediska věkového rozvrstvení, ale především z hlediska zaměření jednotlivých pedagogů. Přestože je zde personální práce velmi rozmanitá a vyžaduje specifický přístup, hlavní úkoly řízení lidí v organizaci jsou shodné s obecně známými úkoly personální práce.

„Hlavní úkoly řízení lidí v organizaci jsou:

- *vytvářet prostředí, umožňující zajištění současných i budoucích pracovních činností*
 - *dosahovat souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci*
 - *optimálně využívat pracovníky*
 - *rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima, motivující pracovníky k plnění cílů*
 - *posilovat vztahy v organizaci, podporovat týmovou práci, utvářet efektivní styl vedení lidí*
 - *dbát na dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv“*
- (Kocianová, Heřmanová, 2007).

2.3.2 Personální politika a strategie školské organizace

„Je bezpodmínečně nutné, aby personální politika byla zcela otevřená, aby

pracovníci byli informováni o všem, co by mohlo mít nějaký dopad na jejich postavení“ (Koubek, 2011, s. 23).

Personální politika je v obecné rovině souborem relativně stabilních zásad pro oblast personálního řízení a je také souborem uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti. Personální politika stanovuje pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, určuje způsoby jednání s lidmi a z nich pak odvozené principy očekávaného jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitostí. Personální politika musí respektovat podmínky organizace, zohledňovat její zájmy i zájmy pracovníků, odrážet se v ní etika organizace. Při formulování personální politiky je třeba postupovat v krocích, které vymezily Kocianová, Heřmanová (2007). Těmito kroky se musí analyzovat stav kultury organizace a jejích hodnot, dále je nutno provést analýzu existující personální politiky (psané či nepsané), je třeba se zaměřit i na analyzování vnějších vlivů a vyhodnocování oblastí, vyžadujících novou politiku. Je třeba se zajímat o názory vedoucích i řadových pracovníků na personální politiku a její změny a v neposlední řadě se musí analyzovat všechny získané informace pro tvorbu návrhu politiky. Dalšími kroky musí být projednání a schválení dokumentu a pak je třeba o něm informovat pracovníky organizace.

Školská organizace je specifická svojí kulturou. Jedná se o organizaci, sdružující dospělé, děti a dospívající. Zpravidla se jedná o organizace s dlouhou tradicí. Současně je u nich silné propojení s vnějším prostředím. *„Úspěšný manažer školy musí sledovat a vyhodnocovat důsledky změn vnějšího a vnitřního prostředí, musí umět posoudit jejich dopad na řízení školy a pedagogický proces“* (Báča, 2012; in Trojan, 2012, s. 70). S ohledem na daná specifika je proto důležité stanovování personální strategie. *„Personální strategie je východiskem strategického personálního řízení, tedy již konkrétní činnosti, směřující k naplnění strategických cílů“* (Koubek, 2011, s. 27). Personální strategie bývá obvykle odvozena od mise a strategie organizace (Tureckiová, 2009, s. 46). Je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dále pak dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které mají napomoci dosažení cílů organizace. Personální strategie organizace vytváří ve své oblasti předpoklady k realizaci strategie organizace (Kocianová, Heřmanová, 2007).

„Komplexní personální strategie, která vychází ze strategie školy, definuje

dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců, zejména optimální způsob jejich získávání, využívání a rozvoj k realizaci strategických cílů“ (Šikýř et al., 2012, s. 22).

Personální strategie musí reagovat na změny strategie organizace, musí odpovídat specifickým organizace a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje. Personální strategie spojuje vnější vlivy, působící na organizaci, s jejími vnitřními specifiky (Kocianová, Heřmanová, 2007). U SVČ při stanovování personální strategie musí být zohledňována především kvantita a různorodost externích pracovníků. Podle Koubka (2011, s. 26) vyvstávají, v souvislosti s personální strategií, otázky, které vymezují míru souladu mezi pracovními místy a stávajícími pracovníky v kontextu budoucích cílů, ale také harmonizují míru produktivity práce a uspokojení pracovníků a v neposlední řadě formulují pocíťovaný tlak na potřebu změny v personální politice. V průběhu tvorby personální strategie se konkretizují informace o počtu a druhu pracovníků, které organizace potřebuje a bude potřebovat. Strategie týkající se lidských zdrojů je východiskem celé personální práce v organizaci.

Smylem tvorby a naplňování personální strategie je formulování a realizování dlouhodobých cílů a způsobů jejich dosažení v oblasti vedení a řízení zaměstnanců organizace (Šikýř et al., 2012, s. 21). Personální strategie jsou součástí záměrů a cílů celé organizace. Musí vycházet z celkové strategie organizace a musí se snažit podporovat její naplnění. Personální strategie reaguje na objektivní potřebu efektivní personalistiky a je nástrojem strategického řízení organizace (Heinová, 2010, s. 11).

2.3.3 Role vedoucích pracovníků

„Prostřednictvím strategických rozhodnutí vedoucí představitelé investují čas a peníze, díky nimž je možné jejich společnost odlišit od konkurentů v myslích cílových zainteresovaných skupin“ (Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich, 2014, s. 38).

Manažeři v roli stratégů nesou zodpovědnost za dlouhodobou úspěšnost organizace a i zodpovědnost vůči všem zainteresovaným stranám (Zuzák, 2011, s. 39). V současném pojetí personalistiky je jasný přesun většiny pravomocí a odpovědnosti, související s řízením organizace a vedením zaměstnanců, na vedoucí pracovníky (Šikýř et

al., 2012, s. 32). U vedoucích pracovníků je velmi důležité, aby se dokázali samostatně rozhodnout a současně by měli být vybaveni schopností převzít odpovědnost (Halík, 2008, s. 38). Práce každého vedoucího pracovníka představuje komplexní činnost, která má technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty. Charakter a obsah řídicí práce vedoucího pracovníka kladou specifické nároky na profil jeho osobnosti (Pauknerová et al., 2012, s. 207).

„Hlavní povinnosti vedoucího pracovníka jsou:

- *rozumět dané problematice*
- *umět sestavit, řídit a vést kolektiv lidí*
- *umět spolupracovníky motivovat*
- *umět vyhodnocovat – odměňovat*
- *umět rozhodovat*
- *umět převzít zodpovědnost*
- *být autoritou“* (Halík, 2008, s. 18).

„Ředitel školy plní role manažera, lídra i pedagogického pracovníka nebo vykonavatele procesů. Ředitel je hlavním představitelem a zástupcem školy v celé řadě náročných a významných situací“ (Lhotková, Šnýdrová, Tureckiová, 2013, s. 9).

Propojením manažerské a lidrovské role se opět dostáváme ke kompetenčnímu vybavení vedoucího pracovníka, které je pro jeho práci důležité (Urbanová, 2012), viz kapitola 2.1.6, obrázek 13 (Cimbálníková, 2013, s. 64). Plamínek s Fišerem k vedoucím pracovníkům dodávají (2005, s. 58), že nositelem zcela unikátních kompetencí jsou výjimeční lidé, které je třeba výjimečně hodnotit a odměňovat.

„Důležitost managementu pro úspěšnost organizace roste a úměrně tomu roste i důležitost jeho vykonavatelů – manažerů. Manažer musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci včetně participace na řízení a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využívat“ (Blažek, 2011, s. 14).

2.3.3.1 Úloha zástupce ředitele

„Úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků, dokáže je ovlivňovat a propojovat jejich zájmy s cíli organizace.“ (Pauknerová et al., 2012, s. 207).

Role zástupce ředitele v organizacích typu SVČ je, zejména v oblasti lidských zdrojů, velmi výrazná. Z organizační struktury zpravidla vyplývá, že ředitel řídí zástupce ředitele a vedoucí oddělení a u malých organizací všechny interní pracovníky. V kompetencích zástupce ředitele je řízení a vedení externích pracovníků, kterých i u malé organizace bývají desítky. Jedná se o velice rozmanitou skupinu jak z hlediska věku, tak také z hlediska zájmů pracovníků.

„Důležitý je citlivý a korektní přístup ve všech směrech. Jen tak můžete očekávat, že až se podmínky změní, lidsky a odborně kvalitní lidé s vámi budou rádi pracovat i nadále. Dobří pracovníci, kterým jste nechtěli naslouchat, odejdou jinam“ (Halík, 2008, s. 16).

Na roli zástupce ředitele můžeme nahlížet ze dvou úhlů pohledu. Jedním z nich je pohled Trojan, Trojanové a Puškinové (2015, s. 15 - 16), kteří uvádějí, že zástupce ředitele by měl být schopen plnohodnotně zastoupit svého ředitele. Měl by být schopen vykonávat jeho práci a zaujímat všechny jeho role. Zástupce s ředitelem tvoří jeden tým bez strukturovaných kompetencí. Jedná se tedy o jakousi symbiózu mezi ředitelem a jeho zástupcem. Druhý pohled, podle autorů, poukazuje na skutečnost, že zástupce ředitele je také mezičlánkem mezi pracovníkem a ředitelem organizace. Zástupce ředitele musí mít nezpochybnitelnou autoritu, musí se umět postavit za členy sboru a odhadnout chvíli, kdy je správné řediteli předložit myšlenku přicházející zdola (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015, s. 19).

„Ideální je takový stav, kdy zástupce považují za svého spojence ředitel i pracovníci školy. V tom případě bude zástupce skutečným svorníkem a spojovatelem“ (Trojan, Trojanová, Puškinová, 2015, s. 19).

Důležité jsou opět kompetence vedoucího pracovníka. Ukazují to výsledky dotazníkového šetření, které směřovalo k vymezení klíčových kompetencí vedoucích pracovníků (Urbanová, 2012). Zmiňovaného dotazníkového šetření se zúčastnilo 280 ze

788 oslovených organizací. Míra návratnosti, kterou autorka uvádí, byla téměř 36 %. Respondenty byli pracovníci SVC (134) a NNO (146). Z celkového počtu respondentů bylo 90 % řídicích pracovníků, přičemž každá organizace měla pouze jednoho respondenta. V rámci tohoto šetření bylo respondentům nabídnuto 34 kompetencí. Následnou analýzou výsledků bylo identifikováno 20 klíčových kompetencí. Jednalo se o 10 měkkých kompetencí a stejně tak o 10 odborných kompetencí. Tyto identifikované kompetence lze jednoznačně považovat za klíčové kompetence k výkonu práce vedoucích pracovníků, kteří pracují ve vedoucích pozicích v organizacích, které poskytují zájmové a neformální vzdělávání. Každé ze tří následujících pozic vedoucích pracovníků byla nabídnuta zvláštní identifikace, výstupem bylo stanovení žádoucích klíčových kompetencí u jednotlivých pozic, viz obrázek 14 (Urbanová, 2012).

Název pracovní pozice	Klíčové kompetence dle výsledků dotazníkového šetření
Ředitel organizace	<p><i>Měkké kompetence:</i> Efektivní komunikace a prezentace, Kooperace (spolupráce), Flexibilita, Výkonnost, Samostatnost, Řešení problémů, Plánování a organizace práce, Zvládání zátěže, Vedení lidí (leadership), Získávání ostatních</p> <p><i>Odborné kompetence:</i> Počítačová způsobilost, Právní povědomí, Jazyková způsobilost v češtině, Strategické řízení, Projektové řízení, Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů, Řízení kvality, Risk management, Marketing, PR, Řízení lidských zdrojů, personalistika</p>
Zástupce pro ekonomickou činnost	<p><i>Měkké kompetence:</i> Kooperace (spolupráce), Flexibilita, Výkonnost, Samostatnost, Řešení problémů, Plánování a organizace práce, Celoživotní učení, Aktivní přístup, Zvládání zátěže, Objevování a orientace v informacích</p> <p><i>Odborné kompetence:</i> Počítačová způsobilost, Numerická způsobilost, Ekonomické povědomí, Právní povědomí, Jazyková způsobilost v češtině, Ekonomické a finanční řízení a controlling, Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů, Správa a údržba majetku, Risk management, Řízení lidských zdrojů, personalistika</p>
Zástupce pro vzdělávací činnost	<p><i>Měkké kompetence:</i> Efektivní komunikace a prezentace, Kooperace (spolupráce), Kreativita, Flexibilita, Uspokojování klientských potřeb, Výkonnost, Samostatnost, Řešení problémů, Plánování a organizace práce, Celoživotní učení</p> <p><i>Odborné kompetence:</i> Počítačová způsobilost, Právní povědomí, Jazyková způsobilost v češtině, Strategické řízení, Projektové řízení, Řízení kvality, Risk management, Marketing, PR, Řízení lidských zdrojů, personalistika, Vzdělávání dětí, mládeže a dospělých</p>

Obrázek 14 – Klíčové kompetence řídicích pracovníků (Urbanová, 2012).

3 Praktická část

„V empirickém výzkumu jde především o práci s fakty. Fakta se zaznamenávají, zpracovávají a interpretují. Interpretací se získává nový pohled na existující poznatky o daném jevu“ (Gavora, 2010, s. 13).

3.1 Kvantitativní výzkum

„Podstatou kvantitativního výzkumu je výběr jasně definovaných proměnných. Výzkum s použitím kvantitativní metodologie se soustřeďuje hlavně na ověřování vztahů mezi proměnnými, nebo na zjištění, jakým způsobem se proměnné k sobě vztahují. Výstupem výzkumu je ověření určité hypotézy či teorie“ (Švaříček, R., Šedřová, K., et al., 2007, s. 22). Proměnnou se označuje prvek zkoumání, který nabývá různé hodnoty. Může to být jev, vlastnost, podmínky, činitel. Výzkumník musí definovat, jaké hodnoty může proměnná nabývat (Gavora, 2010, s. 61).

Molnár, Mildeová, Řezanková, Brixí, Kalina (2012, s. 45) vymezují kvantitativní výzkum jako výzkum, který je založen na důkladné analýze dat, která mohou být získána buď přímým pozorováním, nebo dotazováním. Tato zjištěná data jsou hodnoty proměnných veličin. Logika kvantitativního výzkumu je deduktivní. Na začátku je problém, který existuje v teorii nebo v realitě. Sledovaný problém je přepracován do pracovních hypotéz. Tyto hypotézy jsou pak základem pro výběr proměnných. Výstupem celého výzkumu je soubor přijatých nebo zamítnutých hypotéz. Kvantitativní výzkum vyžaduje silnou standardizaci, která zajišťuje vysokou hodnověrnost.

3.2 Cíl šetření

Cílem diplomové práce je, pomocí hledání odpovědí na stanovené výzkumné otázky, zjistit, jestli jsou střediska volného času v České republice řízena v oblasti lidských zdrojů strategicky.

Výzkumné otázky:

Otázka č. 1 – Jaké prvky pro strategické řízení lidských zdrojů a jaké znaky provázanosti výkonu personálních činností se strategií organizace lze zjistit u zkoumaných organizací?

Otázka č. 2 – Korespondují stanovené koncepce řízení lidských zdrojů ve zkoumaných organizacích s vybranými modely řízení lidských zdrojů (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model, Model řízení podle kompetencí)?

Otázka č. 3 – Jaká je úloha středního managementu (zástupce ředitele, vedoucí odloučeného pracoviště) ve strategickém řízení lidských zdrojů u zkoumaných organizací?

3.3 Výzkumné metody a časový plán šetření

Pro potřeby diplomové práce bylo zvoleno několik metod šetření. Jednalo se o dotazníkové šetření, strukturované rozhovory a o analýzu interních dokumentů. Dotazníkové šetření probíhalo pomocí Google <http://www.survio.com/cs/>, emailové a telefonické komunikace. Strukturované rozhovory byly vedeny s vybranými řediteli SVČ, kteří mají ve své organizaci stanovené koncepce pro řízení lidských zdrojů. Analýza interních dokumentů se vztahovala ke stanoveným koncepcím řízení lidských zdrojů.

Dotazníkové šetření probíhalo v období listopad až prosinec 2016. Po vyhodnocení dotazníkového šetření probíhaly rozhovory s řediteli SVČ (leden až únor 2017). V březnu 2017 byla prováděna analýza koncepcí řízení lidských zdrojů v organizaci. Závěrečné vyhodnocení celého šetření bylo v dubnu 2017.

3.4 Struktura respondentů

Podkladem pro stanovení výzkumného vzorku pro dotazníkové šetření byly organizace typu SVČ v České republice, které jsou zapsané v Rejstříku škol a školských zařízení MŠMT. Pro vzorek dotazníkového šetření byli respondenti vybráni dle kritérií. První z nich byl typ řízené organizace, tedy středisko volného času, druhým kritériem bylo místo výkonu činnosti z důvodu geografického pokrytí ČR a dalším stanoveným kritériem výběru respondentů byla vykonávaná pozice - ředitel. Celkový počet oslovených byl 182,

z každého kraje bylo osloveno 13 organizací. Strukturované rozhovory byly vedeny s pěti řediteli SVČ, kdy kritériem vedení rozhovoru byla existence koncepce pro řízení lidských zdrojů v organizaci. U těchto stanovených koncepcí pro řízení lidských zdrojů byla provedena analýza interních dokumentů.

3.5 Dotazníkové šetření

Před přistoupením k samotnému výzkumu Gavora (2010, s. 85) upozorňuje na důležitost poznání jednotlivých výzkumných nástrojů a správného výběru toho vhodného nástroje. Každý výzkumný nástroj má určité výhody, ale také nevýhody. *„Výzkumná metoda je všeobecný název pro proceduru, se kterou se získávají data v terénu. V rámci výzkumné metody je možno vytvořit konkrétní výzkumný nástroj. Výzkumný nástroj musí poskytnout potřebné množství objektivních, to znamená nezkrivených, dat. Každý výzkumný nástroj má, kromě objektivnosti, dvě další důležité vlastnosti: validitu a reliabilitu“* (Gavora, 2010, s. 85 - 86).

Podle Gavory (2010, s. 121) je dotazník nejčastější metodou zjišťování informací, které jsou získávány zpravidla hromadně. Měl by mít jasně stanovený cíl, promyšlenou strukturu, jasně formulované otázky a musí být zvolena vhodná délka.

3.5.1 Postup při dotazníkovém šetření

Celý proces při dotazníkovém šetření začíná formulací výzkumného problému a definování cílů výzkumu. *„Výzkumný problém je základem, od kterého se odvíjejí všechny další kroky ve výzkumu. Měl by vznikat postupně, měl by procházet myšlenkovými úvahami a jen pomalu „sedimentovat“* (Gavora, 2010, s. 18, 53). Další fází je rozhodnutí o cílové populaci, tady se jedná o stanovení reprezentativního vzorku. Následuje rozhodnutí o způsobu sběru dat a navržení výzkumného nástroje. Poslední fází celého procesu je distribuce, sběr a vyhodnocení. Ke zpravování dat Gavora (2010, s. 159) uvádí, že je důležité převedení sesbíraných dat do přehledné podoby. Jedná se zpravidla o elektronickou databázi. Interpretace údajů pak znamená vyhodnocení a vysvětlení. Hlavním výstupem z výzkumu nesmí být pouze údaje, ale důležitá je jejich interpretace.

3.5.2 Vlastní dotazníkové šetření

Vlastní dotazníkové šetření probíhalo dle stanoveného časového plánu (listopad 2016 – prosinec 2016). Bylo osloveno 182 organizací pomocí elektronické pošty. V první fázi sběru odpovědí byla menší návratnost dotazníků, než bylo žádoucí. Po dvou týdnech bylo provedeno telefonickými rozhovory ještě jedno oslovení zvolených respondentů. Z celkového počtu oslovených byla konečná návratnost 87 dotazníků, které byly následně zpracovány.

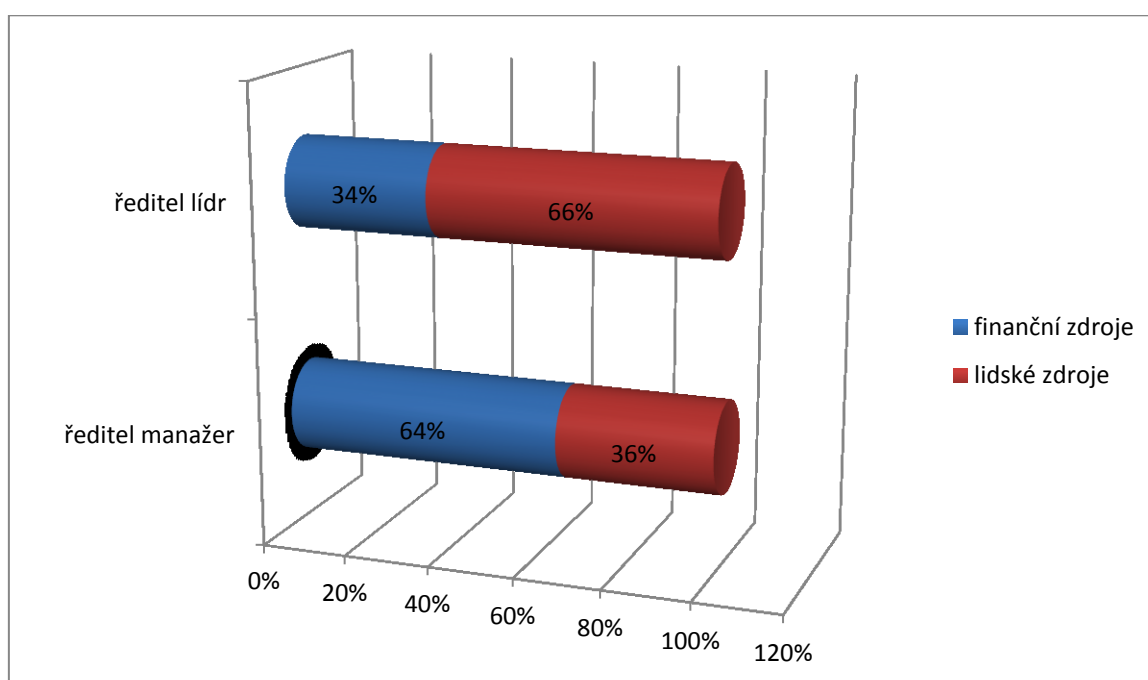
Dotazník, viz příloha A, obsahoval 24 otázek. V úvodu byly kladeny poměrně jednoduché otázky, směřující k obecnému strategickému řízení. Ve střední pasáži dotazníku byly otázky, týkající se řízení lidských zdrojů, tedy modelů strategického řízení lidských zdrojů, přístupů a stanovených koncepcí pro řízení lidských zdrojů. Tyto otázky vyžadovaly větší pozornost respondenta a jejich odpovědi nebyly tak snadné. Závěrečnou část dotazníku tvořily otázky, týkající se respondentů – pohlaví, funkční vzdělání, počet interních a externích zaměstnanců. Otázky dotazníku byly otevřené a uzavřené.

3.5.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z celkového počtu oslovených se vrátilo 87 dotazníků, se kterými bylo následně pracováno. Dotazník vyplnilo 57 žen a 30 mužů. Další identifikační položky byly rovnoměrně zastoupeny.

Otázky č. 1 – č. 6 se týkaly obecného strategického řízení. Respondenti v 93 % uvedli, že mají stanovenou vizi, která, pokud bylo uvedeno, je součástí ŠVP, strategického plánu a objevuje se v koncepcích rozvoje organizace. Stejně tak, ve velké míře, jsou v organizacích stanoveny strategické plány. Celkem 82 % respondentů uvedlo, že má organizace stanovené strategické plány. Z nabízených možností východisek pro strategický plán organizace byl nejčastěji vybírán dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy kraje (48 %) a ve městech (62 %), kde organizace působí. Reflexe strategických dokumentů na národní úrovni byla pouze (31 %), viz příloha B. Strategické plány obsahují všechny nabízené položky rovnoměrně (rozmezí 65 % – 75 %). Pouze položka vyhodnocení strategického plánu byla 31 %, viz příloha B.

Z vymezených klíčových oblastí pro strategické myšlení organizace (otázka č. 6) se na prvním místě umístily lidské zdroje a finanční zdroje. Na druhém pak oblast vzdělávání a výchovy a na posledním místě byly zdroje materiálové. Zajímavé u této otázky byla spíše komparace otázky ředitel lídr nebo manažer (otázka č. 13), kde možnost lídr volilo 59% respondentů a možnost manažer volilo 41% respondentů. Jejich pohled na důležitost zdrojů je vyjádřený v grafu č. 1.



Graf č. 1 – Klíčové oblasti strategického plánování.

Graf č. 1 ukazuje, že u ředitele, který se považuje za lídra, jsou lidské zdroje výrazně upřednostňovány na rozdíl od ředitele, který se považuje spíše za manažera. Zde je procentuální poměr zcela opačný.

Otázky ve střední pasáži dotazníku (otázka č. 7 - č. 11) byly z celého dotazníku nejsložitější. Týkaly se koncepcí řízení lidských zdrojů a využívání vybraných modelů řízení lidských zdrojů (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model, Model řízení podle kompetencí). První z těchto otázek zjišťovala, jestli jsou v organizacích stanovené koncepce řízení lidských zdrojů. Zde pouze 35 % respondentů uvádělo, že má

stanovenou koncepci pro řízení lidských zdrojů. Pokud koncepci stanovenou mají, tak z 92 % vychází ze strategického plánu organizace, viz příloha B, a na její tvorbě se podílí ve většině případů vedení organizace, ve třech případech byla odpověď celý tým. Otázka č. 9 zjišťovala, jaké prvky jsou ve stanovené koncepci. Z tabulky č. 1 je patrné, že nejvíce procent je u sladění struktury organizace se systémem řízení lidských zdrojů, dosahování souladu cílů pracovníka s cíli organizace a ztotožnění zájmů pracovníka se zájmy organizace. Naopak upřednostňování zájmů skupiny bylo zastoupeno nejméně často, tedy pracovník je více upřednostňován.

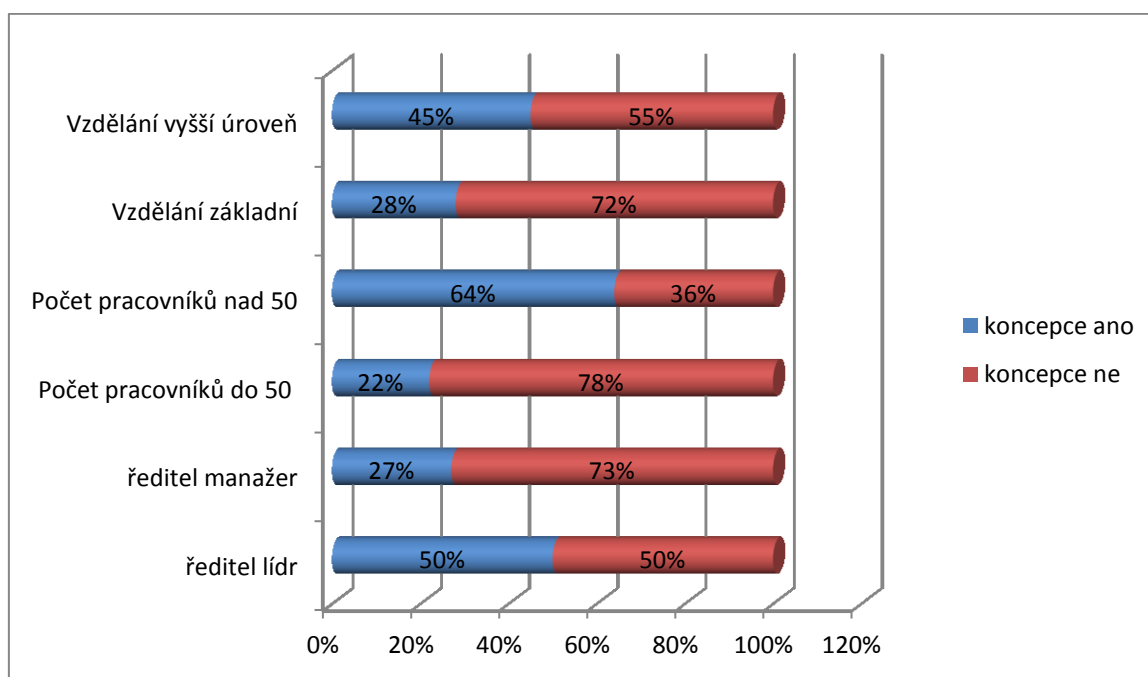
sladění struktury organizace se systémem řízení lidských zdrojů	41,4 %
důraz na loajalitu a oddanost pracovníků	34,5 %
začleňování změny v kontextu lidských zdrojů	20,7 %
vyvážení skutečných způsobilostí pracovníků a požadavků na pracovní místo	24,1 %
zohledňování zájmů zúčastněných stran (z vně organizace)	27,6 %
zohledňování zájmů zúčastněných stran (uvnitř organizace)	37,9 %
zohledňování vlivu zúčastněných stran (z vně organizace)	17,2 %
zohledňování vlivu zúčastněných stran (uvnitř organizace)	34,5 %
ztotožnění zájmů pracovníka se zájmy organizace	37,9 %
upřednostňování zájmů skupiny nad zájmem jednotlivce	17,2 %
zvažování dlouhodobých důsledků	20,7 %
dosahování souladu cílů pracovníka s cíli organizace	37,9 %

Tabulka č. 1 – Prvky stanovených koncepcí řízení lidských zdrojů.

Zajímavé u této sekce dotazníku bylo porovnávání množství stanovených koncepcí pro řízení lidských zdrojů u ředitele lídra a u ředitele manažera. U ředitele lídra nebyl patrný rozdíl. 50 % ředitelů - lídrů má stanovenou koncepci, a stejně tak nemá stanovenou koncepci. Rozdílné zjištění bylo u ředitele - manažera, kdy 73 % ředitelů - manažerů uvádělo, že nemá stanovenou koncepci pro řízení lidských zdrojů a pouze 27 % ji stanovenou má, viz graf č. 2.

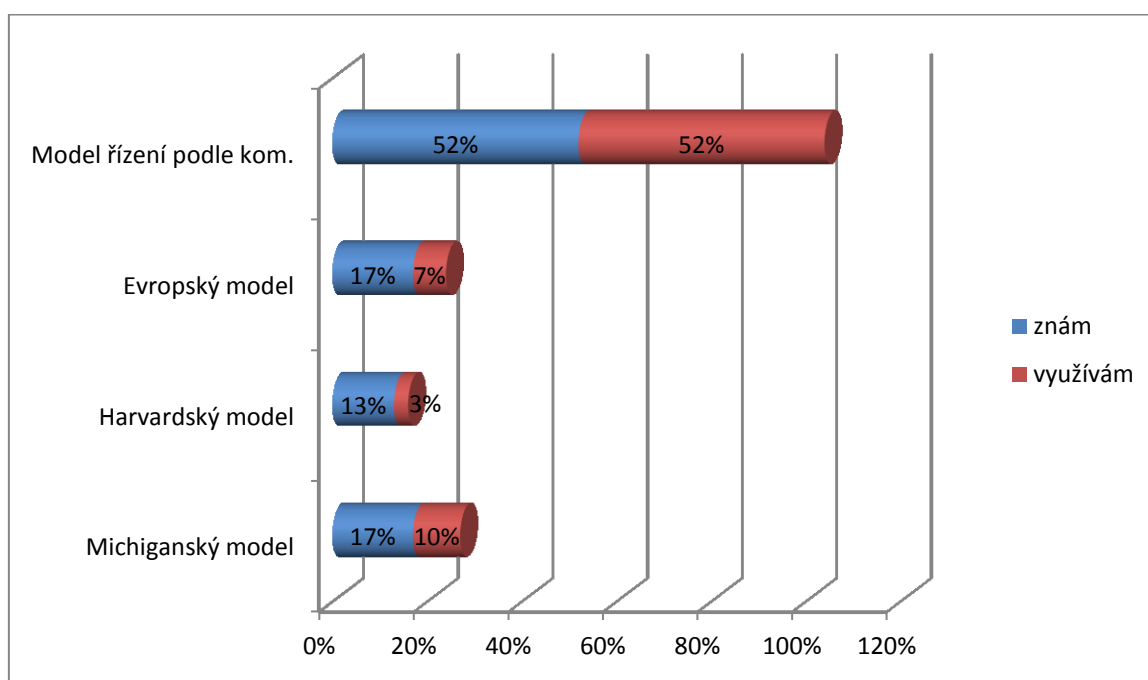
Stejná komparace byla provedena ještě s identifikačním údajem, který se týkal počtu pracovníků. U organizací, kdy počet interních a externích pracovníků nepřesáhl 50, byla procentuální hodnota pro stanovenou koncepci pouze 22 % a v 78 % koncepci řízení lidských zdrojů organizace netvoří. U organizací, kdy celkový počet pracovníků byl nad 50, tomu bylo opačně. Koncepci pro řízení lidských zdrojů má stanovenou 64 % respondentů a nemá 36 %. Zde lze vysledovat, že u početnějších organizací jsou častěji stanovované koncepce pro řízení lidských zdrojů, viz graf č. 2.

Další komparací bylo porovnání existence koncepce pro řízení lidských zdrojů a úrovně funkčního vzdělání. U základního funkčního vzdělání jsou koncepce stanovovány pouze v 28 % a u vyššího funkčního vzdělání se dalo předpokládat, že bude vyšší podíl těch respondentů, kteří tvoří koncepci. Přesto šetření ukázalo, že 55 % ředitelů s vyšším funkčním vzděláním netvoří koncepci a pouze 45 % ředitelů tvoří koncepci pro řízení lidských zdrojů, viz graf č. 2.



Graf č. 2 – Stanovené koncepce řízení lidských zdrojů a jejich komparace.

Otázka č. 11 se týkala vybraných modelů řízení lidských zdrojů v organizaci (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model, Model řízení podle kompetencí). Respondentům, kteří mají stanovenou koncepci pro řízení lidských zdrojů, byly kladeny dotazy na znalost vybraných modelů a na jejich využívání při tvorbě vlastní koncepce. Ve většině (nad 50%) respondenti prokázali znalost a využívání pouze modelu řízení podle kompetencí. Ostatní modely byly označeny minimálně jak z hlediska znalosti, tak zejména z hlediska jejich využívání, viz graf č. 3.



Graf č. 3 – Využívané vybrané modely pro stanovování koncepcí pro řízení lidských zdrojů v organizaci.

Další otázka (otázka č. 12) směřovala ke zjišťování prvků personální práce u všech respondentů bez ohledu na to, jestli mají stanovenou koncepci pro řízení lidských zdrojů v organizaci. Byly voleny možnosti odpovědi podobné jako u otázky č. 9, která zjišťovala prvky stanovených koncepcí pro řízení lidských zdrojů v organizaci. Opět nejvyšší procentuální hodnoty byly u propojování řízení lidských zdrojů se strategií organizace (75

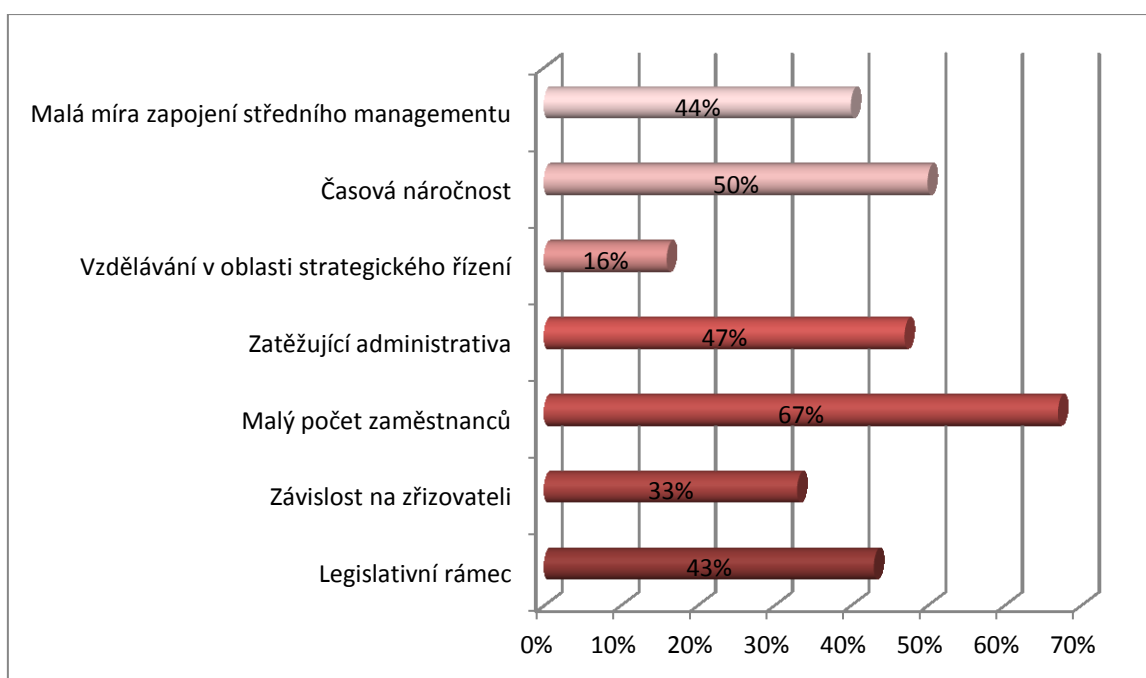
%) a také se strategickými cíli organizace (68 %), u důrazu na loajalitu a oddanosti pracovníků (69 %) a u ztotožňování zájmů pracovníka se zájmy organizace (79 %). Také sladění organizační struktury se systémem řízení lidských zdrojů má pro respondenty velký význam (67 %). Naopak nejnižší hodnoty byly u začleňování změny v kontextu lidských zdrojů (27 %) a také u zohledňování vlivu zúčastněných stran z vnějšího okolí organizace (38 %). Stejně tak zájem skupiny je tlačěn spíše do pozadí (37 %) a je vyzdvihován spíše zájem pracovníka, viz tabulka č. 2.

zvažování dlouhodobých důsledků	58 %
propojování řízení lidských zdrojů se strategií organizace	75 %
dosahování souladu cílů pracovníka s cíli organizace	65 %
důraz na loajalitu a oddanost pracovníků	69 %
začleňování změny v kontextu lidských zdrojů	27 %
propojování řízení lidských zdrojů se strategickými cíli	68 %
sladění struktury organizace se systémem řízení lidských zdrojů	67 %
zohledňování zájmů zúčastněných stran (z vně organizace)	55 %
zohledňování zájmů zúčastněných stran (uvnitř organizace)	65 %
zohledňování vlivu zúčastněných stran (z vně organizace)	38 %
zohledňování vlivu zúčastněných stran (uvnitř organizace)	44 %
ztotožňování zájmů pracovníka se zájmy organizace	79 %
upřednostňování zájmů skupiny nad zájmem jednotlivce	37 %

Tabulka č. 2 – Prvky, které se objevují v personální práci respondentů.

Další dvě otázky dotazníku (otázka č. 14, otázka č. 15) se týkaly překážek při strategickém řízení lidských zdrojů z obecného hlediska a interního pohledu respondenta. Nejvíce se objevovaly možnosti, malý počet zaměstnanců (67 %), časová náročnost (50

%), zatěžující administrativa (47 %) a malá míra zapojení středního managementu (44 %). Nejnižší procentuální část byla u vzdělávání v oblasti strategického řízení (16 %) a u závislosti na zřizovateli (33 %). Je zřejmé, že překážky v oblasti strategického řízení lidských zdrojů pocházejí více z vnitřního prostředí organizace, než z vnějšího prostředí organizace, viz graf č. 4.



Graf č. 4 – Překážky strategického řízení lidských zdrojů.

Otázka č. 16 zjišťovala zastoupení pracovníků, kteří se podílejí na strategickém řízení. Ve většině nabízených možností se objevovala pozice ředitele a také zástupce ředitele. Řadový pracovník byl také poměrně dost zastoupen, viz tabulka č. 3. Zajímavé bylo zjištění, že zatímco stanovená vize není pouze u 7 % organizací, tak mise není stanovená u 43 % organizací. Je tedy pravděpodobné, že stanovování mise nepředchází stanovování vize, přestože oba komponenty jsou základem pro strategické plánování.

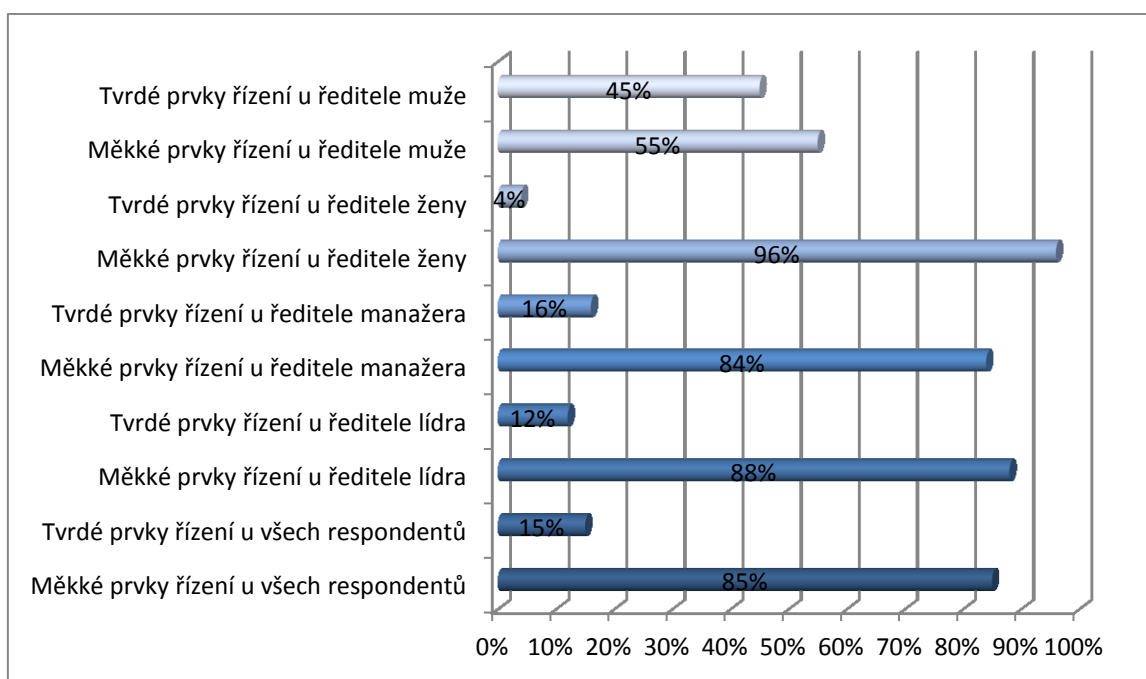
	Ředitel	Zástupce ředitele	Řadový pracovník	Nikdo
Stanovování mise	53%	40%	30%	43%
Stanovování vize	94%	84%	81%	7%
Stanovování zákazníka	74%	64%	64%	20%
Tvorba strategie	88%	57%	53%	13%
Stanovování klíčových oblastí	90%	67%	40%	13%
Tvorba strategických plánů	90%	75%	47%	20%
Rozpracování na taktické plány	67%	67%	50%	17%
Vyhodnocení plánů	80%	80%	50%	17%

Tabulka č. 3 - Oblasti strategického řízení.

U personálních činností (otázka č. 17), které jsou v organizacích, byl zjišťován podíl personální práce u vedoucích pracovníků (ředitel, zástupce ředitele/vedoucí odloučeného pracoviště) a také u řadového pracovníka. Na všech vyjmenovaných personálních činnostech, kromě adaptace pracovníků a vytváření personálního informačního systému, se podílel vždy ředitel. Zástupce ředitele se objevoval vždy u všech nabízených možností. Zástupce ředitele měl tedy u všech položek vždy 100 %. Řadový pracovník se v poměrně významné míře objevoval u získávání pracovníků (44 %), adaptaci pracovníků (62 %) a formování pracovních vztahů (55 %). U ostatních nabízených částí personální práce nebyl řadový pracovník zastoupen vůbec nebo pouze v malé míře. Řadový pracovník se podílí na vzdělávání pracovníků (17 %), na tvorbě informačního systému (15 %), na péči o pracovníky (12 %), na plánování pracovních míst (9 %), na analýze pracovního místa (0 %), na hodnocení pracovníků (0 %), na výběru pracovníků (0 %), na přijímání pracovníků (0 %) a uvolňování pracovníků (0 %). Je tedy pravděpodobné, že výraznou roli v personální práci hraje zejména zástupce ředitele, který se podílí na všech personálních činnostech v organizaci, viz příloha B.

Poslední otázka dotazníku, týkající se řízení lidských zdrojů, směřovala k zjišťování přístupu řízení a převahy prvků v personálním řízení. Měkké prvky, tedy řízení založené na

komunikaci, stimulaci a oddanosti zaměstnanců, u respondentů výrazně převažovaly (85 %), viz příloha B. Tvrdé prvky, kdy lidé jsou jeden ze zdrojů a řízení je silně spjata se strategií organizace, získaly pouze 15 %. Zajímavá byla komparace s otázkou č. 13, kdy se respondent považuje více za lídra nebo manažera. Lze předpokládat, že ředitel - lídr bude preferovat měkké prvky řízení a naopak ředitel manažer tvrdé prvky řízení. Šetření ukázalo, že měkké prvky jsou preferovány téměř stejně tak u ředitele - lídra (88 %) jako u ředitele - manažera (84 %). Roli ve volbě prvků ukázala komparace s otázkou č. 19, kdy jednoznačně měkké prvky uvedly téměř všechny respondentky – ženy (96 %). U mužů také převažovaly měkké prvky řízení (55 %), ale rozdíl nebyl tak výrazný, viz graf č. 5.



Graf č. 5 – Komparace měkkých a tvrdých prvků řízení lidských zdrojů.

3.6 Strukturovaný rozhovor

Rozhovor je výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. Obsahem rozhovoru jsou otázky a odpovědi.

U otázek se dává zpravidla přednost otevřeným otázkám před uzavřenými. Výhodou oproti dotazníku je možnost v průběhu procesu otázku výzkumníkem přeformulovat, popřípadě vysvětlit. Tato výzkumná metoda je vhodná při hledání bezprostřední, osobní nebo důvěrné odpovědi (Gavora, 2010, s. 136).

„Osobní kontakt výzkumníka a respondenta je předpokladem, že se respondent více „otevře“, než tomu bylo u dotazníku. Kontakt tváří v tvář výzkumníkovi by měl být zárukou pravdivých a dostatečných odpovědí“ (Gavora, 2010, s. 136).

3.6.1 Průběh rozhovoru

V počáteční fázi je důležitá motivace, zaujetí respondenta a navození osobního vztahu. Při pokládání otázek je nutné mít otázky uspořádané do obsahových celků. Výstupem rozhovoru jsou odpovědi respondenta, které je nutné seřadit do širších kategorií a následně zpracovávat. Rozhovor je ústním výzkumným nástrojem, jehož obsah a průběh musí být velmi promyšlený. Tento nástroj umožňuje výzkumníkovi pružně reagovat a usměrňovat průběh (Gavora, 2010, s. 139-140).

3.6.2 Vlastní strukturované rozhovory

Pro výběr vzorku respondentů pro strukturované rozhovory bylo stanoveno kritérium výběru. Kritériem výběru respondentů byla skutečnost, že mají pro práci s lidskými zdroji stanovenou koncepci. Respondenty rozhovorů bylo pět ředitelů SVČ, z toho byly dvě ženy a tři muži různých věkových skupin. Jejich praxe ve funkci byla v rozmezí 4 – 14 let. Jednalo se o organizace s počtem pracovníků v rozmezí 46 – 172, a to s různým poměrem interních pracovníků a externích pracovníků.

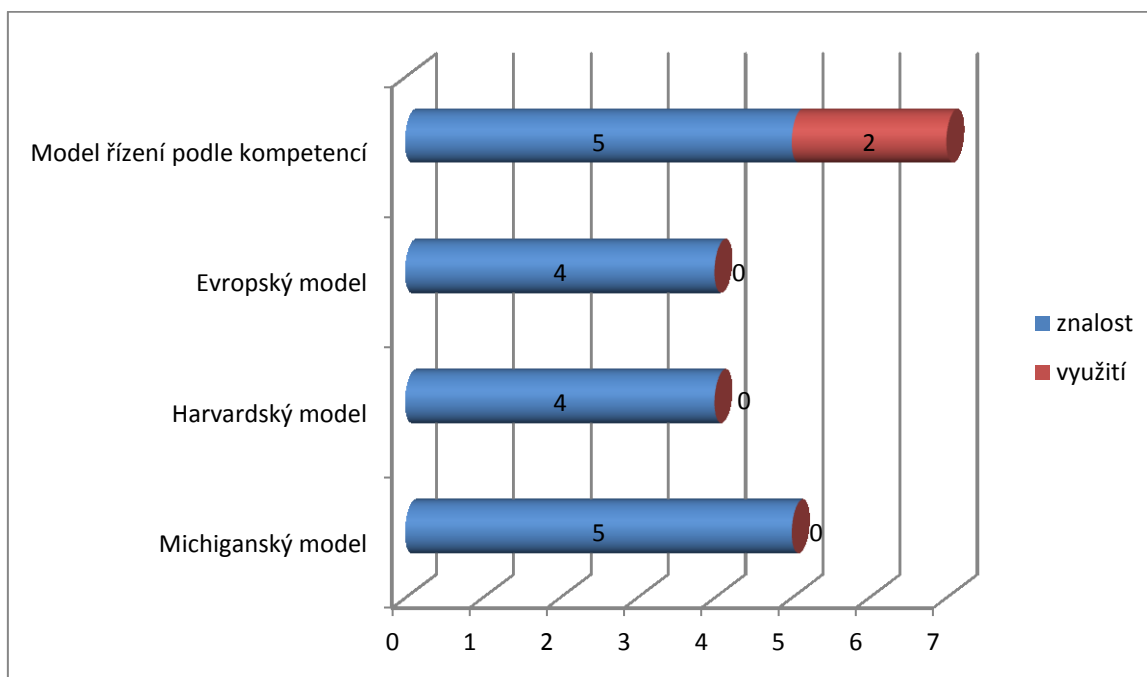
Vlastní strukturované rozhovory, viz příloha C, byly vedeny s pěti řediteli SVČ, kteří současně mají stanovenou koncepci nebo vytvořený systém pro řízení lidských zdrojů v organizaci. Rozhovory směřovaly ke zjištění konkrétních prvků, které jsou využívány v personální práci v kontextu vyhodnocených informací z dotazníkového šetření. Při rozhovorech bylo použito nahrávání a následně byly přepsány. Jednotlivé rozhovory jsou součástí přílohy, viz příloha C.

V první části rozhovoru otázky směřovaly ke strategickému plánování a vymezení klíčových oblastí pro strategické plánování. Střední část rozhovoru směřovala ke zjišťování informací o koncepcích a modelech strategického řízení lidských zdrojů a také k tomu, jaké prvky se objevují v běžné personální práci dotazovaného ředitele, popřípadě kdo se na personální práci v organizaci podílí a jaká je míra zapojení dalších pracovníků do personální práce v organizaci. V závěru rozhovoru byl ředitelům dán prostor pro vyjádření, co je na práci s lidmi, potažmo na strategickém řízení lidských zdrojů v jejich organizaci, nejtěžší.

3.6.2.1 Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů

Na začátku rozhovoru byli ředitelé vyzváni, aby ve zkratce pohovořili o svojí organizaci v kontextu strategického řízení. Všichni ředitelé o své organizaci mluvili velmi zapáleně. Jejich zájem o organizaci, jako takovou, byl zřejmý. Strategické řízení berou jako běžnou součást jejich manažerské práce. Všichni respondenti mají vypracovaný strategický plán organizace a vymezené klíčové oblasti. Mezi klíčovými oblastmi s vysokou důležitostí je i personální oblast.

Na otázku, jestli mají dotazovaní ředitelé stanovenou koncepci řízení lidských zdrojů, všichni ředitelé řekli ano (to byla také podmínka pro vedení rozhovoru). Další otázky směřovaly k popisu zmiňované koncepce a také k tomu, co je podkladem pro její tvorbu. Uváděli jsme čtyři modely strategického řízení lidských zdrojů (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model, Model řízení podle kompetencí) a dotazovali jsme se na znalost jmenovaných modelů a také nás zajímalo využití těchto modelů pro tvorbu vlastní koncepce řízení lidských zdrojů v organizaci. Znalost vymezených modelů strategického řízení lidských zdrojů byla zaznamenána u každého respondenta, ale využití jmenovaných modelů při stanovování koncepce bylo mizivé. Pouze znalost (100 %) a současně využití (40 %) byly u modelu řízení podle kompetencí, viz graf č. 6.



Graf č. 6 – Znalost a využití jednotlivých modelů strategického řízení lidských zdrojů.

Při bližším popisu své koncepce všichni ředitelé uváděli, že jejich koncepce obsahuje přesné požadavky na pracovníka při jeho výběru. Dále pak zahrnuje vyspecifikované požadavky na pracovní místo. Pak jsou zde vymezená přesná kritéria pro hodnocení a odměňování a mají stanovené plány vzdělávání a rozvoje pracovníků. U hodnocení pracovníků čtyři ředitelé z pěti pracují se sebehodnocením a hodnotícími pohovory.

Na otázku, jestli se více ve své pozici cítí být lídrem nebo manažerem, tak z pěti dotázaných se čtyři cítí být více manažery, přestože se svojí personální prací hodně zabývají. Dva zmiňovali, že lídrem je spíše zástupce ředitele, ten má po všech stránkách k lidem v organizaci blíže.

Další otázka byla podobná otázce č. 12 v dotazníkovém šetření. Jednalo se o vyhodnocování jednotlivých položek podle toho, jestli jsou a také jakým způsobem jsou využívány v personální práci ředitele, viz příloha D. Ve velké míře byly zastoupeny všechny nabízené položky v různých nuancích.

Další otázka pro všechny ředitele, kteří poskytli rozhovor, byla, kde oni vidí „to strategično“ ve své personální práci. Odpovědi byly velmi zajímavé. Společným prvkem ve všech odpovědích bylo celkové strategické myšlení a náhled na lidi jako na zdroj, který je třeba využívat k naplnění vize a strategických cílů organizace. Dále pak se u všech dotazovaných ředitelů v odpovědích objevovala důležitost stanovení kritérií výběru pracovníků, kritéria pro hodnocení a odměňování pracovníků a také plány rozvoje a vzdělávání jednotlivých pracovníků a plány rozvoje celé organizace. Respondenti rozhovorů kladli důraz na propojení jednotlivých segmentů personální práce do uceleného systému, který je pro organizaci prospěšný a usnadňuje v konečném důsledku práci ředitele.

Další část rozhovoru směřovala k zjišťování toho, kdo se podílí a jakou měrou na personální práci v organizaci. U všech dotazovaných ředitelů se v odpovědích objevilo, že hodně personální práce je delegováno na zástupce ředitele/vedoucí odloučeného pracoviště a u větší organizace ještě na vedoucí jednotlivých oddělení. Zástupci ředitele jsou určitým mezičlánkem mezi ředitelem a řadovým pracovníkem. Jeden z ředitelů (největší organizace – 172 pracovníků) připustil, že některé zaměstnance ani osobně nezná, tedy většina personální práce leží na zástupcích ředitele a vedoucích oddělení. Jeden z ředitelů se vyjádřil, že lídry organizace jsou jeho zástupci a on je spíše manažerem. Z této otázky jednoznačně vyplývá, jaká je důležitá role zejména zástupců ředitelů/ vedoucích odloučeného pracoviště v řízení lidských zdrojů.

Následující otázky rozhovoru se týkaly překážek strategického řízení lidských zdrojů v organizaci z obecného hlediska a také osobního pohledu dotazovaného ředitele. Poslední otázka směřovala ke zjištění, co ředitelé osobně považují za nejtěžší na své personální práci. Jeden z ředitelů konstatoval, že žádné překážky nevidí, že strategické řízení lidských zdrojů bere jako součást svojí manažerské práce. U ostatních dotazovaných ředitelů se objevovala souvislost řízení lidských zdrojů s finančními prostředky, kdy jejich výše je každým rokem nejistá. U velkých organizací jsou největším problémem velké změny v personálním obsazení, které se mění s každým školním rokem, a to i u interních pracovníků. U malých organizací se zpravidla jedná o velmi stálé pracovní kolektivy jak v oblasti interních, tak externích pracovníků.

Další sekce otázek se týkala kompetenční vybavenosti vedoucích pracovníků a řadových pracovníků. U řadových pracovníků se u všech dotázaných ředitelů objevovaly téměř shodné kompetence. Na jedné straně to byla odbornost a na druhé straně komunikační dovednosti, přizpůsobení týmu, ochota, loajalita a oddanost organizaci. U vedoucích pracovníků to byly spíše „manažerské“ kompetence. Byly to rozhodnost, schopnost strategicky plánovat, schopnost organizovat, schopnost hodnotit a vyhodnocovat, umění spolupráce a také schopnost získávat zdroje a umět s nimi pracovat.

Za úplně nejtěžší v strategickém řízení lidských zdrojů a v personální práci obecně považují dotazovaní ředitelé různorodost lidí. Nelze je „zaškatulkovat“ a pak zvolit účinný způsob řízení. Ve své práci je třeba být tolerantní, spravedlivý, mít dostatek času a trpělivosti s každým pracovníkem, se kterým jsem v přímém pracovním vztahu, snažit se naplnit očekávání jak pracovníků, tak také celé organizace a sebe sama.

3.7 Analýza dokumentů

„Analýza obsahu představuje metody a pravidla pro stanovení tematiky práce či projektu, zahrnuje slovní rozbor obsahu a rozbor a komparaci získaných informací. Vyhledávají se konkrétní slova a témata, stanovuje se četnost jejich výskytu, význam a vzájemný vztah a získané poznatky se interpretují. Pomocí obsahové analýzy lze ověřit, zda dokument (např. strategický plán, zpráva), charakterizující určitou činnost, obsahuje relevantní a použitelná data“ (Šafránková, 2016).

Hendl (2005; in Švaříček, Šedřová et al., 2007, s. 2007) uvádí, že při analýze dokumentů jde o systematické organizování dat s cílem odhalit témata, pravidelnosti, kvality a vztahy. Jedná se o specifický způsob zacházení se sebranými daty, tedy nejen o analýzu, ale také o interpretaci informací.

Postup pro analýzu dokumentů je založený na prvotním rozdělení textu na jednotky. Podle Švaříčka a Šedřové (2007, s. 211, s. 244) může jednotkou být slovo, sekvence slov, věta nebo odstavec. Každá vzniklá jednotka má svoje označení a reprezentuje téma nebo jev. Následná interpretace dat je současně paralelou procesu analýzy a také současně je paralelní s procesem psaní výstupů. Dochází k opětovnému promýšlení a analyzování

získaného materiálu a k následnému zpracování a také k prezentování jak k primárnímu, tak k sekundárnímu.

Podle Šafránkové (2016) lze identifikovat základní pracovní rozvržení pro proces obsahové analýzy. Jedná se o design výzkumu, organizaci výzkumu, fáze ověřování, získávání dat a následné vyhodnocování dat. Design výzkumu zahrnuje všechny komponenty, podílející se na stanovení konkrétní metody, zejména pak operacionalizaci. Je vymezen výběrový soubor dat a následuje kódování, kdy je důležité rozlišit, jestli půjde o záznam v podobě frekvence výskytu, anebo v podobě přisuzovaného významu. Následuje sběr dat a systematické a předmětové třídění. Bezprostředním výsledkem je obraz dokumentu, který je přetvářen do různých druhů redukováných textů a selekčních obrazů dokumentu.

3.7.1 Vlastní analýza interních dokumentů

Další výzkumnou metodou bylo využití analýzy interních dokumentů pro výzkumné šetření diplomové práce. Interními dokumenty, které byly podrobeny analýze, byly stanovené koncepce pro řízení lidských zdrojů v organizacích typu SVČ. Autory těchto koncepcí řízení lidských zdrojů byli ředitelé SVČ, se kterými byly v rámci výzkumného šetření diplomové práce vedeny strukturované rozhovory (viz kapitola 3.6). Analýza těchto interních dokumentů poskytuje další informace k výsledkům šetření z rozhovorů.

Podkladem pro analýzu interních dokumentů bylo členění, které zahrnovalo strategicky významné položky, které jsou obecným východiskem pro strategické řízení lidských zdrojů v organizaci. Pro jednotlivé segmenty byly stanoveny významové jednotky analýzy (dále jen významové jednotky), které byly tvořeny slovy a slovními spojeními, které byly následně vyhledávány v jednotlivých koncepcích a zaznamenána četnost výskytu. Pro celkový text bylo stanoveno pět významových jednotek, které se vztahovaly k obecnému strategickému řízení organizace.

Další sledované významové jednotky v jednotlivých koncepcích byly stanoveny na základě vymezení jednotlivých modelů strategického řízení lidských zdrojů v teoretické

části diplomové práce. U každého vybraného modelu řízení lidských zdrojů (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model, Model řízení podle kompetencí) bylo stanoveno několik typických znaků pro daný model a z nich následně vytvořeny významové jednotky, tedy významná slova a slovní spojení.

Pro zjednodušení a přehlednost celého rozboru dokumentů bylo jednotlivým koncepcím ponecháno označení Ředitel 1 – 5.

3.7.1.1 Významové jednotky

Významové jednotky k obecnému strategickému řízení:

- Vize
- Strategie
- Strategický plán
- Strategická (klíčová) oblast
- Strategické řízení

Významové jednotky k jednotlivým modelům strategického řízení lidských zdrojů:

- Strategie organizace
- Organizační struktura
- Vliv prostředí
- Ovlivňování schopností
- Motivace
- Podmínky
- Pracovní výkon
- Řízení pracovního výkonu
- Výběr pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Vztahy mezi organizací a pracovníky
- Zájmy zainteresovaných stran
- Situační faktory
- Strategická integrace
- Oddanost pracovníků
- Ztotožnění zájmů
- Začleňování inovací
- Právní prostředí
- Cíle organizace
- Zájmy skupiny
- Okolí organizace
- Soustava kompetencí
- Klíčové kompetence
- Matice kompetencí
- Kompetenční model
- Kompetenční profil

3.7.1.2 Sběr informací z analýzy dokumentů

Všechny vyhodnocované koncepce obsahují téměř shodné základní členění. Toto členění odpovídá stanoveným požadavkům pro analýzu interních dokumentů. V první části vyhodnocení byly zvažovány významové jednotky (vize, strategie, strategický plán, strategická (klíčová) oblast, strategické řízení), které se nacházejí v celém textu koncepce. Jednotlivé významové jednotky a jejich výskyt v analyzovaných interních dokumentech byly zaznamenány v tabulce č. 4.

	Ředitel 1	Ředitel 2	Ředitel 3	Ředitel 4	Ředitel 5
Vize	Koncepce řízení lidských zdrojů vychází z vize organizace...	Základním podkladem pro tvorbu systému řízení lidských zdrojů v org. jsou vize ...	Východiskem je vize a strategický plán střediska...	Vize a poslání jsou základem pro stanovení strategického směřování organizace	Systém řízení lidských zdrojů vychází z poslání, vize ...
Strategie	Strategie organizace je založená na... Strategie rozvoje pracovníků...	Strategie práce s lidmi v organizaci je založená na vzájemných vztazích...	Jednotlivé strategie pro strategické oblasti...	Strategie získávání pracovníků sleduje.... Strategie rozvoje a vzdělávání pra.	Strategie organizace směřuje k rozvoji ve všech klíčových oblastech.
Strategický plán	Neobsahuje	Základním podkladem pro tvorbu systému řízení lidských zdrojů jsou vize a strategický plán	Systém řízení lidských zdrojů koresponduje se strategickým plánem organizace...	Neobsahuje	Systém řízení lidských zdrojů vychází z poslání, vize a strategických plánů org.
Strategická (klíčová) oblast	Dělení na strategické oblasti ...	Neobsahuje	Jednotlivé strategie pro strategické oblasti ...	Neobsahuje	Lidské zdroje jsou jednou z pěti strategických oblastí střed...
Strategické řízení	Celkový systém strategického řízení lidských zdrojů...	Komplexnost strategického řízení podtrhuje...	Strategické řízení je založeno na...	Strategické řízení pro oblast lidských zdrojů...	Neobsahuje

Tabulka č. 4 – Významové jednotky v textu koncepcí řízení lidských zdrojů.

Základní významové jednotky, které byly stanoveny, se týkaly strategického řízení z obecného hlediska. Takto stanovené významové jednotky byly zaznamenány ve všech

zkoumaných koncepcích pro řízení lidských zdrojů v organizaci, viz tabulka č. 4. Četnost výskytu těchto základních významových jednotek byla u jednotlivých koncepcí různá a z celkového pohledu velmi vysoká.

U většiny významových jednotek (vize, strategický plán, strategická (klíčová) oblast, strategické řízení) byl zaznamenán výskyt těchto jednotek ve východiscích nebo podkladech pro tvorbu koncepce pro řízení lidských zdrojů v organizaci, které jsou vymezené v úvodu koncepce. Významové jednotky – strategie a vize byly identifikovány u všech analyzovaných dokumentů. Jednotky, strategický plán a klíčové strategické oblasti byly zmiňovány ve třech zkoumaných dokumentech a strategické řízení bylo ve čtyřech zmiňovaných dokumentech. Pojem strategie se objevoval jak ve východiscích, tak ještě u čtyř koncepcí, byl zaznamenán v oblasti získávání pracovníků a vzdělávání a rozvoje pracovníků.

V druhé části výzkumného šetření, využívající analýzu interních dokumentů, byly za významové jednotky voleny jednotlivé prvky, které jsou typické pro vybrané modely strategického řízení lidských zdrojů v organizaci (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model a Model řízení podle kompetencí). Ke každému modelu byla stanovena specifická slova a slovní spojení, která jsou podložena teoretickými východisky, obsaženými v teoretické části této diplomové práce a které jsou považovány za typické nositele znaků jednotlivých modelů strategického řízení lidských zdrojů, viz příloha E.

Vyspecifikovaných slov a slovních spojení bylo celkem 28. Všechna byla vyhledávána a byla zaznamenávána jejich četnost v jednotlivých koncepcích řízení lidských zdrojů, které byly zkoumány, viz příloha E. Opět pro zjednodušení rozboru dokumentů bylo jednotlivým koncepcím ponecháno označení Ředitel 1 – 5.

Z celkového počtu vymezených významových jednotek bylo v koncepcích identifikováno jen poměrně malé množství. Šest významových jednotek bylo obsaženo ve všech zkoumaných dokumentech. Jednalo se o motivaci (četnost - 11x), výběr pracovníků (četnost - 11x), hodnocení pracovníků (četnost - 12x) a odměňování pracovníků (četnost - 13x), vzdělávání a rozvoj pracovníků (četnost - 14x) a klíčové kompetence (četnost - 11x). Ve čtyřech koncepcích se objevil pojem strategie (četnost - 11x) a organizační struktura (četnost - 5x). Nadpoloviční množství koncepcí (3) zmiňovalo řízení pracovního výkonu

(četnost - 3x), kompetenční model (četnost - 4x) a oddanost pracovníků (četnost - 4x). Ostatní významové jednotky byly identifikovány pouze v mizivém množství (max. 1x), viz příloha E.

3.8 Výstupy z výzkumného šetření

U všech typů výzkumného šetření byly stanoveny výstupy. Jednalo se o krátká shrnutí informací, které byly jednotlivými šetřeními získány. Tyto informace směřovaly k zodpovězení stanovených výzkumných otázek v úvodu praktické části diplomové práce.

Výzkumné otázky:

Otázka č. 1 – Jaké prvky pro strategické řízení lidských zdrojů a jaké znaky provázanosti výkonu personálních činností se strategií organizace lze zjistit u zkoumaných organizací?

Otázka č. 2 – Korespondují stanovené koncepce řízení lidských zdrojů ve zkoumaných organizacích s vybranými modely řízení lidských zdrojů (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model, Model řízení podle kompetencí)?

Otázka č. 3 – Jaká je úloha středního managementu (zástupce ředitele, vedoucí odloučeného pracoviště) ve strategickém řízení lidských zdrojů u zkoumaných organizací?

3.8.1 Výstup z dotazníkového šetření

Při hledání prvků strategického řízení respondenti dotazníkového šetření uváděli, že v 93 % mají stanovenou vizi a 82 % respondentů uvedlo, že má organizace stanovené strategické plány. Pro obecné strategické řízení organizace jsou to poměrně vysoké procentuální hodnoty. Jako klíčové oblasti pro strategické řízení organizace byly vyhodnoceny na prvním místě lidské zdroje a finanční zdroje.

U všech respondentů byly zjišťovány v personální práci prvky, nesoucí znaky strategického pojetí práce. Nejvyšší procentuální hodnoty byly u propojování řízení lidských zdrojů se strategií organizace (75 %) a také se strategickými cíli organizace (68 %), u důrazu na loajalitu a oddanost pracovníků (69 %) a u ztotožňování zájmů pracovníka se zájmy organizace (79 %). Také sladění organizační struktury se systémem řízení

lidských zdrojů má pro respondenty velký význam (67 %). Naopak nejnižší hodnoty byly u začleňování změny v kontextu lidských zdrojů (27 %) a také u zohledňování vlivu zúčastněných stran z vnějšího okolí organizace (38 %). Stejně tak zájem skupiny je tlačén spíše do pozadí (37 %) a je vyzdvihován spíše zájem pracovníka. Všechny tyto prvky jsou základem strategického řízení lidských zdrojů a současně vykazují známky provázanosti personální práce se strategickými záměry organizace. Přestože jsou prvky strategického řízení lidských zdrojů, ve velké míře, zastoupeny v personální práci ředitele v organizaci, tak pouze malé množství respondentů (35 %) uvádělo, že mají stanovené koncepce pro řízení lidských zdrojů. Pokud ale koncepci stanovenou mají, tak z 92 % vychází ze strategického plánu organizace, tedy je tato koncepce v převážné většině těchto organizací úzce spojena se strategickým řízením celé organizace.

U vybraných modelů řízení lidských zdrojů v organizaci, kterými byly Michiganský model, Harvardský model, Evropský model a Model řízení podle kompetencí, byly respondentům, kteří mají stanovenou vlastní koncepci řízení lidských zdrojů, kladeny otázky na znalost a využívání těchto modelů řízení lidských zdrojů při stanovování vlastní koncepce pro řízení lidských zdrojů v organizaci. Ve většině respondenti prokázali znalost (52 %) a využívání (52 %) pouze u modelu řízení podle kompetencí. Ostatní modely byly označeny minimálně jak z hlediska znalosti, tak zejména z hlediska jejich využívání, z hlediska znalosti ani jeden ze zbývajících modelů nepřesáhl 17 % a z hlediska jejich využívání ani 10 %. Přestože u ostatních vybraných modelů strategického řízení lidských zdrojů (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model) byla zjištěna jen nepatrná znalost a využívání, tak při vyhodnocování prvků, které jsou obsaženy v personální práci respondentů, byla odhalena vysoká míra využívání strategických prvků. Harvardský model se vyznačuje prvkem loajalita a oddanost pracovníků. V šetření byl tento komponent vyhodnocen 69 %, tedy je zde patrná možná korespondence s tímto modelem. Evropský model klade důraz na ztotožňování (upřednostňování) zájmů pracovníka se zájmy organizace. Ze šetření vyplynulo, že tento prvek upřednostňuje až 79 %. I zde je patrná korespondence s vybraným modelem.

U personálních činností, které jsou v organizacích, byl zjišťován podíl personální práce u středního managementu (zástupce ředitele/vedoucí odloučeného pracoviště).

V šetření se zástupce ředitele (vedoucí odloučeného pracoviště) objevoval vždy u všech nabízených možností. Tedy střední management měl u vybraných personálních činností 100 % zastoupení. Jeho významná role je tedy zřejmá.

3.8.2 Výstup ze strukturovaných rozhovorů

I při vyhodnocování strukturovaných rozhovorů směřoval sběr dat k hledání prvků strategického řízení lidských zdrojů v organizaci. Dotazovaní ředitelé považují strategické řízení za běžnou součást jejich manažerské práce. Všichni respondenti mají vypracovaný strategický plán organizace a vymezené klíčové oblasti. Mezi klíčovými oblastmi s vysokou důležitostí je i personální oblast. Pro tuto oblast mají stanovenou koncepci řízení lidských zdrojů.

Co se týká hledání prvků provázanosti personální práce se strategickým směřováním organizace, tak byly vybrány prvky, které jsou typickými nositeli strategického směřování. U všech respondentů se objevilo propojování řízení lidských zdrojů se strategií organizace, propojování řízení lidských zdrojů se strategickými cíli, sladování struktury organizace se systémem řízení lidských zdrojů, ztotožňování zájmů pracovníka se zájmy organizace, začleňování změny v kontextu lidských zdrojů a vyvažování skutečných způsobilostí pracovníků a požadavků na pracovní místo.

Další zjištění směřovala ke koncepci pro řízení lidských zdrojů v organizaci. Zejména se jedná o zjišťování toho, co je podkladem pro její tvorbu a tato zjištění byla dávana do kontextu vymezených modelů strategického řízení lidských zdrojů v teoretické části diplomové práce (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model, Model řízení podle kompetencí). Znalost vymezených modelů strategického řízení lidských zdrojů byla zaznamenána u každého respondenta (čtyři z pěti respondentů projevili znalost všech vybraných modelů, dva respondenti znali všechny typy vybraných modelů), ale využití jmenovaných modelů při stanovování koncepce bylo mizivé (dva respondenti z pěti uvedli, že využívají pouze model řízení podle kompetencí). Při bližším popisu své koncepce všichni ředitelé uváděli, že jejich koncepce obsahuje vymezené požadavky na pracovníka při jeho výběru. Dále pak zahrnuje vyspecifikované požadavky na pracovní místo. Pak jsou

zde vymezená přesná kritéria pro hodnocení a odměňování a současně mají stanovené plány vzdělávání a rozvoje pracovníků. V případě hodnocení čtyři ředitelé z pěti pracují se sebehodnocením a hodnotícími pohovory. Zde je patrná korespondence se dvěma modely (Model řízení podle kompetencí, Michiganský modelem), kdy jich klíčové prvky (hodnocení, odměňování, vzdělávání) jsou hlavními prvky stanovené koncepce pro řízení lidských zdrojů v organizaci.

Pro vymezení, jaká je úloha středního managementu při řízení lidských zdrojů v organizaci, byl zjišťován podíl a míra zapojení středního managementu do personální práce v organizaci. U všech dotazovaných ředitelů se v odpovědích objevilo, že hodně personální práce je delegováno na zástupce ředitele. Zástupci ředitele a vedoucí odloučeného pracoviště jsou považováni za určitý mezičlánek mezi ředitelem a řadovým pracovníkem.

3.8.3 Výstup z analýzy interních dokumentů

Významové jednotky byly stanovovány s ohledem na vymezené výzkumné otázky. Analýza interních dokumentů směřovala k odhalení informací ohledně existence prvků strategického řízení organizace v kontextu řízení lidských zdrojů a znaků provázanosti výkonu personálních činností se strategií organizace. Pro tuto část byly stanoveny významové jednotky, vize, strategický plán, strategická (klíčová) oblast a strategické řízení. U každé jednotky byl zaznamenán výskyt a četnost. Významové jednotky – strategie a vize byly identifikovány u všech analyzovaných dokumentů. Jednotky, strategický plán a klíčové strategické oblasti byly zmiňovány ve třech zkoumaných dokumentech a strategické řízení bylo ve čtyřech zmiňovaných dokumentech. Pojem strategie se objevoval jak ve východiscích, tak ještě u dvou koncepcí, byl zaznamenán u oblasti získávání pracovníků a u oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Již samotná existence koncepce pro řízení lidských zdrojů může být považována za nástroj strategického řízení v personální oblasti organizace. Odhalené vymezené významové jednotky to jen potvrzují.

Dalšími významovými jednotkami byly důležité prvky pro jednotlivé modely strategického řízení lidských zdrojů v organizaci (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model a Model řízení podle kompetencí). Identifikace významových jednotek a jejich četnost vedla k přiřazení jednotlivých koncepcí k vybraným modelům řízení lidských zdrojů, tedy bylo stanoveno, do jaké míry dané koncepce pro řízení lidských zdrojů korespondují s vybranými modely strategického řízení lidských zdrojů. Shoda s Harvardským modelem a evropskou podobou tohoto modelu byla minimální. Michiganský model a jeho typické znaky (hodnocení, odměňování, vzdělávání) byly odhaleny. Shodné znaky s modelem řízení podle kompetencí byly také patrné.

Odhalování úlohy středního managementu nebylo u šetření pomocí analýzy interních dokumentů prováděno.

3.8.4 Shrnutí výstupů

Shrnutí výsledků celého výzkumného šetření, jež hledalo odpovědi na stanovené výzkumné otázky, ukázalo, že prvky nesoucí znaky strategického řízení jsou ve velké míře obsažené v personální práci zkoumaných organizací. Provázanost personální práce se strategickým směřováním organizace je zřejmá ze všech výstupů šetření. Z výstupů všech prováděných šetření v této diplomové práci je patrné, že ale pouze malé množství organizací má pro personální práci stanovenou koncepci. Vybrané modely strategického řízení lidských zdrojů (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model, Model řízení podle kompetencí) jsou také využívány pouze v malé míře. Jejich znalost u respondentů převyšuje následné využívání těchto modelů pro tvorbu koncepcí pro řízení lidských zdrojů v organizaci typu SVČ. Model řízení podle kompetencí zaznamenal u respondentů nadpoloviční znalost i využití. A to pouze u respondentů, kteří přistupují k řízení lidských zdrojů koncepčně, tedy mají stanovenou pro personální práci v organizaci koncepci řízení lidských zdrojů. Míra zapojení středního managementu (zástupce ředitele, vedoucí oddělení) do personální práce v organizaci u všech respondentů byla velmi vysoká. Role středního managementu je ve strategickém řízení lidských zdrojů zřejmá.

3.9 Přínos pro management vzdělávacích organizací a management vzdělávání

Výstupy ze sestavené teoretické části a šetření této diplomové práce mohou dohromady poskytovat východiska pro strategické řízení lidských zdrojů a mohou být podkladem pro tvorbu koncepcí personálních činností v souladu se strategickým směřováním organizace. Přestože šetření probíhalo pouze v organizacích typu SVC, mohou být zjištěná data využívána managementem vzdělávacích institucí bez ohledu na typ organizace. Přínosem do práce v personální oblasti je bezesporu strategický nadhled nad celou touto oblastí. Propojení personální práce se strategickými záměry organizace je žádoucím výstupem. Koncepce pro strategické řízení lidských zdrojů jsou jedním z nástrojů, které pomáhají vedoucím pracovníkům strategicky řídit organizaci. Výstup této diplomové práce může být přínosem i pro management vzdělávání, který se zaměřuje na fungování vzdělávacích organizací v kontextu naplňování poslání a cílů vzdělávání. Nedílnou součástí managementu vzdělávání je personální management a lidské zdroje. Využívání lidských zdrojů v souladu se strategickým směřováním organizace vede ke zlepšování procesů a výsledků v oblasti vzdělávání.

Závěr

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou strategického řízení lidských zdrojů v organizacích, poskytující zájmové vzdělávání. Vybranými organizacemi byla střediska volného času. Typ organizace byl námi cíleně vybrán z důvodu profesních zájmů autorky.

V teoretické části diplomové práce byly vymezeny důležité pojmy, které se vztahují ke stanovenému tématu. Kromě vymezení teoretických poznatků z oblasti strategického řízení lidských zdrojů, zde popisujeme specifika vybraného typu organizace. Jako podkladu pro teoretickou část diplomové práce bylo využito dostatečné množství internetových i literárních zdrojů.

Výzkumná část práce pracuje s daty, které byly získány z vlastního dotazníkového šetření, strukturovaných rozhovorů a z analýzy interních dokumentů. Pomocí všech použitých metod šetření byly zodpovídány stanovené výzkumné otázky.

Hlavním cílem práce bylo zjistit, jestli jsou organizace typu středisko volného času v oblasti lidských zdrojů řízeny strategicky. Práce hledala odpovědi na výzkumné otázky:

Jaké prvky pro strategické řízení lidských zdrojů a jaké znaky provázanosti výkonu personálních činností se strategií organizace lze zjistit u zkoumaných organizací?

Korespondují stanovené koncepce řízení lidských zdrojů ve zkoumaných organizacích s vybranými modely řízení lidských zdrojů (Michiganský model, Harvardský model, Evropský model, Model řízení podle kompetencí)?

Jaká je úloha středního managementu (zástupce ředitele, vedoucí odloučeného pracoviště) ve strategickém řízení lidských zdrojů u zkoumaných organizací?

Z výsledků šetření vyplývá, že střediska volného času, zapojená do tohoto šetření, jsou v obecné rovině řízena strategicky. Organizace v převážné většině mají stanovené vize, vymezené strategické oblasti a vypracované strategické plány. Součástí strategického směřování je i oblast lidských zdrojů v organizaci. Výzkum prokázal, že přestože střediska volného času oblast lidských zdrojů považují za oblast strategického významu, tak pouze 35 % respondentů šetření má pro tuto oblast zpracovanou koncepci. Pokud je zpracovaná

koncepce pro lidské zdroje, tak v minimální míře vychází ze znalosti vybraných modelů strategického řízení lidských zdrojů. Možná významná korespondence byla šetřením odhalena pouze u Michiganského modelu a Modelu řízení podle kompetencí.

Dalším šetřením bylo odhaleno, že přestože nemají zkoumané organizace stanovené koncepce pro strategické řízení lidských zdrojů, tak zkoumané organizace vykazují ve vysoké míře ve své personální práci strategické pojetí. Jedná se o celkové propojování řízení lidských zdrojů se strategií organizace, se strategickými cíli organizace, s organizační strukturou a zájmy organizace i jedince. Všechny tyto prvky jsou základem strategického řízení lidských zdrojů a současně vykazují známky provázanosti personální práce se strategickými záměry organizace. Toto zjištění jasně koresponduje s teoretickými informacemi z oblasti strategického řízení lidských zdrojů, které označují strategické řízení lidských zdrojů za základní faktor úspěšnosti organizace.

Z dalších výsledků šetření vyplývá, že úloha středního managementu při řízení lidských zdrojů v organizaci je velmi významná. Velká část personální práce je delegována na zástupce ředitele/vedoucího odloučeného pracoviště. Tito pracovníci jsou považováni za určitý mezičlánek mezi ředitelem a řadovým pracovníkem. Jeden z ředitelů se vyjádřil, že lídry organizace jsou jeho zástupci a on je spíše manažerem.

Po shrnutí výstupů ze šetření lze konstatovat, že stanovený cíl diplomové práce byl splněn. Šetření přineslo odpovědi na výzkumné otázky. Byl zjištěn aktuální stav strategického řízení lidských zdrojů v organizacích, poskytujících zájmové vzdělávání, kterými jsou střediska volného času. Strategické řízení v oblasti lidských zdrojů vede jednoznačně k prosperitě organizace a k jejímu uplatnění v konkurenčním prostředí. Střediska volného času jsou v oblasti lidských zdrojů řízena strategicky, ale koncepčnost strategického řízení lidských zdrojů je pouze v malé míře.

4 Seznam použitých informačních zdrojů

Literární a elektronické zdroje:

Armstrong, M., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Armstrong, M., Taylor, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů, moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

Bartoňková, H. 2010. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. a.s. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

Bláha et al. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

Blažek, L. 2011. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

Cimbálníková, L. 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 136 s. ISBN 978-80-244-3288-5.

Duchoň, B., Šafránková, J. 2008. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

Dvořáková, Z. et al. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 486 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing. a.s. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

Gavora, P., 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

Halík, J., 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 127 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

Heinová, H. 2010. *Rozvoj lidských zdrojů*. Dostupné z WWW: cmkos.cz [online]. [cit. 2016-11-05].

Heřmanová, J. Macek, M., 2009. *Metodika pro podporu tvorby školního vzdělávacího programu ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání*. Praha: NIDM, MŠMT, ISBN 978-80-86784-77-9.

Jindra, J. 2011. Dostupné z WWW:

<http://clanky.rvp.cz/clanek/s/N/12233/STRATEGICKE-RIZENI-ORGANIZACE.html/>

Publikován: 30. 04. 2011[online]. [cit. 2016-05-09].

Kocianová, R. 2012. *Personální řízení*. Praha: Grada Publishing. a.s. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

Kocianová, R., Heřmanová, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Dostupné z WWW:

<http://www.estudovna.cz/> [online]. [cit. 2016-06-06].

Koubek, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Koubek, J., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s. r. o. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Koubek, L. 2013. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. 128 s. ISBN 978-80-210-6384-6.

Lhotková, I., Šnýdrová, I., Tureckiová, M. 2013. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 98 s. ISBN 978-80-7478-349-4.

Molnár, Z., Mildeová, S., Řezanková, H., Brixí, R., Kalina, J., 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting s.r.o. 170 s. ISBN 978-80-7259-064-3.

MŠMT. 2014. *Koncepce podpory mládeže na období 2014-2020*. Dostupné z WWW:

<http://www.msmt.cz/mladez/koncepce-podpory-mladeze-na-obdobi-2014-2020>. [online].

[cit. 2016-07-06].

MŠMT. *Koncepce podpory mládeže na období 2014-2020*. Dostupné z WWW:

<http://www.msmt.cz/mladez/koncepce-podpory-mladeze-na-obdobi-2014-2020>, 2014, s. 6.

[online]. [cit. 2016-06-08].

MŠMT. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020*. Dostupné z WWW:

<http://www.vzdelavani2020.cz/>, 2014. [online]. [cit. 2016-09-09].

Pauknerová, D., et al. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

Plamínek, J., Fišer, R. 2005. *Řízení podle kompetenci*. Praha: Grada Publishing. a.s. 180 s. ISBN 978-80-247-1074-9.

- Prusak, R. 2016. *The impact of employee competencies management as part of the human capital on the intellectual capital implementing process*. Management. Dostupné z WWW: <http://eds.a.ebscohost.com/> [online]. [cit. 2016-05-01].
- Sahoo, S. 2016. *Strategic HRM Practices – Public Sector Perspective*. The Journal of Institute of Public Enterprise. Dostupné z WWW: <http://eds.a.ebscohost.com/> [online]. [cit. 2016-01-01].
- Schultz, B. 2016. *Strategic Planning - Shaping Future Success*. Defense AT&L. Dostupné z WWW: <http://eds.a.ebscohost.com/> [online]. [cit. 2016-01-11].
- Strašáková, M. 2011. *Střediska volného času aktuálně*. Dostupné z WWW: <http://clanky.rvp.cz/clanek/s/N/12455/STREDISKA-VOLNEHO-CASU-AKTUALNE.html>/Publikován: 15. 05. 2011 [online]. [cit. 2016-05-05].
- Svozilová, A. 2011. *Projektový management- systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing. a.s. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- Šafránková, J. M. 2016. *Obsahová analýza*. Dostupné z WWW: <http://vmu.pedf.cuni.cz/moodle/> [online]. [cit. 2016-12-12].
- Šikýř, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. a.s. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- Šikýř, M., Borovec, D., Lhotková, I. 2012. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. 200 s. ISBN 978-80- 7357-901-2.
- Šuleř, O., 1995. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s.r.o. 225 s. ISBN 80-85839-06-7
- Švaříček, R., Šedřová, K., et al. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- Trojan, V. et al. 2012. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: ČŠM PedF UK. 174 s. ISBN 978-80-7290-543-0.
- Trojan, V., Trojanová, I., Puškinová, M. 2015. *Zástupce ředitele aneb život mezi mlýnskými kameny*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 136 s. ISBN 978-80-7478-854-3.
- Trunda, J., Bříza, K., 2011. *Řízení ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta. 94 s. ISBN 978-80-7290-541-6.

Tureckiová, M. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí, odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Grada Publishing. a.s. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

Tureckiová, M., 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: UJAK v Praze. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

Tureckiová, M., Veteška, J. 2008. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: UJAK v Praze. 131 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M., 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem, Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s. 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

Urbanová, D. 2012. *Výsledky dotazníkového šetření k výběru klíčových kompetencí řídicích pracovníků*. Dostupné z WWW: <http://clanky.rvp.cz/clanek/s/N/15379/VYSLEDKY-DOTAZNIKOVEHO-SETRENI-K-VYBERU-KLICOVYCH-KOMPETENCI-RIDICICH-PRACOVNIKU.html>/ Publikován: 29. 02. 2012 [online]. [cit. 2016-06-05].

Veber, J., Srpová, J. et al. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vodák, J., Kucharčíková, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. a.s. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vojtovič, S. 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. a.s. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

Zuzák, R. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. a.s. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Žufan, J., Hán, J., Klímová, M. 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. 140 s. ISBN 978-80- 7478-328-9.

5 Seznam příloh

Příloha A – Dotazník

Příloha B – Vyhodnocené otázky dotazníku

Příloha C – Rozhovory s řediteli SVČ

Příloha D – Obsah personální práce v organizaci

Příloha E – Specifická slova a slovní spojení ve zkoumaných koncepcích

Příloha F – Ukázka koncepce řízení lidských zdrojů v SVČ

6 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Model strategického plánování (Jindra, 2011).

Obrázek 2 – Účel personálních činností (Šikýř, 2014, s. 20).

Obrázek 3 – Model shody (Šikýř, 2014, s. 36; upraveno podle Fombrun a kol. 1984, *Strategic Human Resource Management*).

Obrázek 4 – Harvardský model (Šikýř, 2014, s. 37; upraveno podle Beer a kol. 1999 *Human Resource Management*).

Obrázek 5 – Evropský model (Šikýř, 2014, s. 39; upraveno podle Brewster, 1993, *International Journal of Human Resource Management*).

Obrázek 6 – Integrované řízení lidských zdrojů (Turečiková, Veteška, 2008, s. 84; upraveno podle Armstronga, 2002).

Obrázek 7 – Model struktury kompetence v návaznosti na kompetenční model (upraveno podle Bartoňková, 2010, s. 107).

Obrázek 8 – Klíčové aktivity prováděné v rámci personálních činností na úrovni strategického řízení lidských zdrojů (Bláha a kol., 2013, s. 84; podle Ivancevich, 2004).

Obrázek 9 – Cyklus vzdělávání a rozvoje v organizaci (Bláha a kol., 2013, s. 123; podle Horník, 2007, s. 134).

Obrázek 10 – Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení (Bláha a kol., 2013, s. 130; podle Mathis, L. Robert a Jackson, John H. *Human Resource Management*. 12. Ed. Mason: Cengage Learning, 2008).

Obrázek 11 – Kompetenční model lídra (Bláha a kol., 2013, s. 165; podle Center for Creative Leadership, [www. ccl.org/leadership](http://www.ccl.org/leadership)).

Obrázek 12 – Vztah a funkce systémů řízení a vedení v organizacích (Turečiková, 2007, s. 19; upraveno podle J. P. Kotter, 2003).

Obrázek 13 – Přejít od tradičních manažerských kompetencí ke kompetencím leadershipu (Cimbáliková, 2013, s. 64).

Obrázek 14 – Klíčové kompetence řídicích pracovníků (Urbanová, 2012).

7 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Prvky stanovených koncepcí řízení lidských zdrojů.

Tabulka č. 2 – Prvky, které se objevují v personální práci respondentů.

Tabulka č. 3 - Oblasti strategického řízení.

Tabulka č. 4 – Významové jednotky v textu koncepcí řízení lidských zdrojů.

8 Seznam grafů

Graf č. 1 – Klíčové oblasti strategického plánování.

Graf č. 2 – Stanovené koncepce řízení lidských zdrojů a jejich komparace.

Graf č. 3 – Využívané vybrané modely pro stanovování koncepcí pro řízení lidských zdrojů v organizaci.

Graf č. 4 – Překážky strategického řízení lidských zdrojů.

Graf č. 5 – Komparace měkkých a tvrdých prvků řízení lidských zdrojů.

Graf č. 6 – Znalost a využití jednotlivých modelů strategického řízení lidských zdrojů.